نموذج ترخيص

أنا الطالب : بسمة الفيتوري المقطوف عبدالكريم أمنح الجامعة الأردنية و / أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها:

اتجاهات الادارة نحو معوقات تطبيق نظم إدارة جودة الانتاج في صناعة الألبان في الأردن (دراسة مسحية لمنطقتي عمان - الزرقاء)

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لي.

اسم الطالب: بسمة الفيتوري المقطوف عبدالكريم

التوقيع:

التاريخ: 2014/1/21

اتجاهات الادارة نحو معوقات تطبيق نظم إدارة جودة الانتاج فى صناعة الألبان فى الأردن
(دراسة مسحية لمنطقتي عمان _الزرقاء)

إعداد
بسمة الفيتورى المقطوف عبد الكريم

المشرف
الاستاد الدكتور دوخي عبد الرحيم الحنيطي

المشرف المشارك
الدكتور مالك صالح حدادين

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الاقتصاد الزراعي وإدارة الأعمال الزراعية

كلية الدراسات العليا
الجامعة الاردنية

كانون ثاني، 2014

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة/الأطروحة (اتجاهات الإدارة نحو معوقات تطبيق نظم إدارة جودة الأنتاج فى صناعة الألبان فى الأردن) وأجيزت بتاريخ 2013/12/23

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور دوخي عبد الرحيم الحنيطي، مشرفاً أستاذ – الإرشاد والتنمية الريفية	....
الدكتور مالك صالح حدادين، مشرف مشارك أستاذ مشارك – علم وتكنولوجيا الألبان	....
الدكتور أحمد شكري الريماوي، عضواً أستاذ – تنمية وإرشاد زراعي	....
الدكتور عامر زاهي سلمان، عضواً أستاذ – اقتصاديات الموارد المائية	....
الدكتور محمود على سالم الهندي، عضواً أستاذ – أقتصاديات الأنتاج والموارد متقاعد الجامعة الاردنية	....

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَإِنَّ لَكُمْ فِي الْأَنْعَامِ لَعِبْرَةً نُسْقِيكُمْ مِمَّا فِي بُطُونِهِ مِنْ بَيْنِ فَرْثٍ
وَدَمٍ لَبَناً خَالِصاً سَائِغاً لِلشَّارِبِينَ﴾

[سورة النحل الآية: 66]

الإهـــــــــــــــــــــداء

إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك ولايطيب النهار إلى بطاعتك .. ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

..سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح .. الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب(**والدتي الحبيبة)**

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي ..إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي **(أخواتي وأخواني)**

إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.. إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم.. الذين أحببتهم وأحبوني

(أصدقائي)

إلى أهلي وناسي وأحبابي .. إلى وطني الذي أعطاني ولم يبخل .. إلى وطني الذي آهدانا مفاتيح المستقبل .. إلى وطني **(ليبيا)**

الشـــــــــــــــكر والتقدير

الشكر لله أولاً وأخراً الذي كان عوناً لي في انجاز هذا البحث وإخراجه بصورته النهائية.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور/ دوخي عبد الرحيم الحنيطي الذي أشرف وتابع معي في البحث عن المعلومة والوصول إلى النتيجة، وكذلك الدكتور/ مالك حدادين.

كما أتقدم بالشكر إلى والدى العزيز الذى ساعدني في جمع المعلومات، فأسأل المولى أن يجزيه ألف خير، وبركة.

وإلى كل أعضاء لجنة المناقشة ورئيس القسم وكافة أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الاقتصاد الزراعي، وإدارة الأعمال الزراعية، وكل العاملين في القسم، وإلى زملائي طلاب الدراسات العليا.

وأخص بالشكر لى المدام / فاطمة دياب مسؤلة مكتبة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة

فهرس الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة

اتجاهات الادارة نحو معوقات تطبيق نظم إدارة جودة الانتاج فى صناعة الألبان فى الأردن (دراسة مسحية لمنطقتي عمان _الزرقاء)

إعداد
بسمة الفيتورى المقطوف عبد الكريم

المشرف
الاستاد الدكتور دوخي عبد الرحيم الحنيطي

المشرف المشارك
الدكتور مالك صالح حدادين

ملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد اتجاهات الإدارة نحو معوقات تطبيق نظم إدارة جودة الانتاج فى صناعة الألبان فى الأردن لمنطقتي عمان و الزرقاء. لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المسح الشامل لجميع المصانع الكبيرة والمتوسطة المتخصصة فى إنتاج الحليب ومشتقاته وبلغت 46 مصنع. وقد استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتعلقة بالتكرارات والإنحراف المعياري والوسط الحسابي، واستخدام أسلوب اختبار كندال وتحليل التباين، وقد وجد إن معامل كرونباخ ألفا يساوي 88% وهو مستوي عالي المصداقية لإجراء الدراسة.

وأظهرت النتائج أن 91% من المبحوثين هم من الذكور، 48% من الفئات العمرية التي تترواح مابين 26 إلى 35سنة، 28% كانت أعمارهم تترواح من 36 إلى 45، والمستوي التعليمي عند 59% من البكالوريس و35% دبلوم، والسوق الرئيسية لتصريف منتجات الشركة حوالى 87% محلية. وأظهرت النتائج ان اتجاهات الإدراة نحو إلتزام الإدارة العليا واتجاهات الإدراة والمعوقات وسبل دعم تطبيق نظام الجودة مرتفعة وبالموافقة، تشير النتائج الى وجود علاقة طردية ومعنوية بين الاتجاه العام نحو أهمية تطبيق نظم الجودة في تحسين جودة المنتج مع جميع الاتجاهات التي تشير بوجود معوقات تطبيق نظم الجودة في مؤسساتهم باستثناء المعوقات التكنولوجية، حيث توصل التحليل الاحصائي الى وجود فروق معنوية بين مستوى تصورات الموظفين نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف نوع المنتج للمصنع.

أوصت الدراسة بخلق بيئة تنافسية بين مصانع الألبان لتشجيع تطبيق نظم الجودة في قطاع الصناعات الغذائية، وتكثيف التدريب في المجالات والأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة في العمليات الإدارية والانتاجية لرفع سوية صناعة الألبان، العمل علي إشراك العاملين الإداريين في اتخاذ القرارات في مجال اختصاصهم، والقيام بإجراء أبحاث علمية على الجوانب الفنية لتنظيم الجودة.

الفصل الأول

مشكلة وأهمية وأهداف وتساؤلات الدراسة

المقدمة :

أفرزت الأحداث المتلاحقة التي شهدها العالم منذ نهاية القرن العشرين من التغيرات التي كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على كافة جوانب الحياة في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركة سريعة ومعقدة بالاتجاه نحو العولمة وتحرير الاسواق العالمية، فضلا عن التطورات التكنولوجية وظهور التكتلات الاقتصادية وما صاحبه من تغير في سلوك الزبون في ظل محيط متنافس يحتم على الجميع مواكبتها من أجل البقاء والتفوق الدائم.

هذه التغيرات التي حدثت تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف معا، وهو ماسمح لها بإعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها، واتخاذ كافة التدابير والأساليب لمواجهة هذه التحديات حتي تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية في الأداء، وتضمن النجاح بالدرجة الأولي. ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة التي من أبرزها نظام إدارة الجودة الذي أصبح ينظر إليه كمعيار أساس لتقييم واختيار حاجات ورغبات الزبون من سلع وخدمات، وكأسلوب إداري يهدف إلى تطور أداء الشركات وتحديث إدارتها وهياكلها لتتماشي مع التطورات الحاصلة على الصعيد المحلي والدولي خاصة وأن العصر الحالي أصبح يعرف بعصر الجودة، والبقاء يكون للأجود.

يلعب التصنيع الغذائي دوراً اساسياً في خلق التقدم الاقتصادي والمساهمة في عملية التنمية المطلوبة. كما تحتل الصناعات الغذائية موقعاً حيويا ًفي قطاع الصناعات التحويلية نظراً لدورها الفعال في المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي من خلال زيادة معدلات الاكتفاء الذاتي الغذائي، وتوليد القيم المضافة من خلال العمليات الصناعية، بالإضافة للربط الحيوي لقطاع الزراعة والصناعة معاً.

تعتبر عملية التصنيع الغذائي من أهم الخدمات التسويقية التحويلية التي تحدث تغيراً شكلياً في السلع الزراعية، تساهم في رفع الاكتفاء الذاتي لكثير من السلع الزراعية الغذائية الاستراتيجية لفترات زمنية ممتدة، وامتصاص الفائض منها خلال مواسم الإنتاج الوفير، مما يؤدى إلى خلق توازن في السوق يحقق مصلحة كلا من المنتج والمستهلك معا(الحنيطي، 2012).

ومع تطور الصناعات الغذائية عالمياً ضمن شروط صحية وشكلية للمنتج ذات جودة تستلزم توفير شهادة خاصة بها مثل الآيزو وهو نظام إدارى وقائى محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التى يجب توافرها فى المنشآت لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمة/ منتج وفق المتطلبات المحددة، فإن المنتجات المحلية تواجه منافسة شديدة مع المنتجات العالمية في ظل تحرير التجارة العالمية حسب شروط الاتفاقيات الدولية لمنظمة التجارة العالمية (WTO) التي من بينها الأردن. منه أصبح تقيد المنتجات الصناعية الغذائية الأردنية بالمواصفات العالمية ضرورياً لتوفير منتجات قادرة على المنافسة المحلية والعالمية وقابلة للتصدير.

يعتبر النجاح الذي حققته الصناعات اليابانيه في الخمسينات في مجال تحسين منتجاتها وخدماتها الدافع لانتشار الجودة في المنظمات الأمريكية والغربية، ثم على مستوي العالم خلال عقد التسعينات، وأصبحت بذلك نظم إدارة الجودة تجربة رائدة من أجل معالجة القصور في مختلف الإدارات والأقسام وفي المنظمات سواء كانت إنتاجية أوخدمية. وبعد إقرار العالم لمنظمة التجارة العالمية وتطبيق المواصفات الدولية المتعارف عليها أدركت معظم الدول بغض النظر عن مدى تقدمها العلمي والاقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مختلف مفاهيم علم إدارة الجودة لأن النمو الاقتصادي يعتمد على قدرة الدول أولاً ثم الشركات والمؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة ثانيًا على تطوير أنظمة فعّالة تساعد وتكون ركيزة أساسية لتقدمها على أسس علمية مدروسة وفعّالة .

إن الهدف الرئيسي لعمل الأبحاث والدراسات الخاصة بالجودة هو مساعدة إدارات الشركات على فهم تلك الأمورالمتعلقة بالجودة وتوجيه مجهودها لتحسين الجودة بما يتلاءم مع الاحتياجات العامة وطبيعة النشاط. ونظرا لنقص الخبرات المتاحة في مجال الجودة نظرًا لحداثة العلم فإنه من الضروري بذل الجهد لبناء الجهد والكفاءات من خلال نشر العلم وتطوير وبناء فرق العمل، وإعدادهم لأخذ دور الريادة في تحسين الجودة الذي يعد من الأولويات في المراحل الأولى لبناء أي منظمة.

1.1 مشكلة الدراسة:

نظرا لأهمية قطاع الصناعات الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي للمواطنين، وحماية المنتجين الزراعيين، في ظل التحديات المحلية والدولية التي تواجهها خاصة تلك المتعلقة بتطبيق نظم الجودة العالمية والمحلية فيه، فإن إدخال نظم الجودة وبالأخص على قطاع الصناعات الغذائية في مجال صناعة الألبان سيؤدى إلى تنميتها وتطويرها بشكل سريع مما يعطي هذه الدراسة أهمية للتعرف على أهم معوقات تطبيق نظم الجودة العالمية في هذه الصناعات الحيوية، وتكمن مشكلة البحث في بيان أو التعرف على الآليات التي يمكن للصناعات الغذائية في الأردن تطبيقها من أجل تحسين قدرتها على تطبيق نظام إدارة الجودة للصناعات الغذائية الذي يؤدي إلى زيادة في طاقتها الإنتاجية والتشغيلية.

1.2 أهمية الدراسة:

تعد صناعة الألبان من الصناعات الغذائية الضرورية والهامة لتكملة السلة الغذائية الحيوية للإنسان – كبيرا وصغيرا–، وعليه كانت أهمية هذه الدراسة تنطلق من أهمية هذا المنتج الذى يوفر قيمة غذائية عالية. ويوجد منه وفرة في الإنتاج قابلة للتصنيع، كما أنه من المنتجات الحيوية سريعة التلف، لذا فإن عملية التصنيع تحافظ على هذا المنتج لفترات زمنية أطول وضمن أشكال مختلفة من المنتجات الاستهلاكية، فقد بلغت نسبة الاكتفاء الذاتي من الحليب في الأردن 57% لعام 2010. علما أن معدل استهلاك الفرد من الحليب ومشتقاته بلغ 92 كغم/للفرد في عام 2010 و91.5كغم/فرد عام 2009(دائرة الاحصاءات العامة،2011).

تواجه الشركات الصناعية بوجه عام وشركات الصناعات الغذائية بوجه خاص تحديات صعبه أهمهما تحقيق رضا الزبائن، حيث تتميز الصناعات الغذائية بتأثرها بأذواق ومتطلبات الزبائن بشكل مباشر مما قد يؤدي الى صعوبات في منافسة السلع المستوردة الذي يؤثر بشكل كبير على تكلفة الإنتاج وربحية الشركة. ونظرا لازدياد إعداد السكان والإقبال على منتجات الألبان فإن الحليب المنتج والمصنع لا يفي باحتياجات المملكة، وعليه بلغت الكمية المستوردة من منتجات الألبان (الأجبان الصفراء، والجميد، والحليب الجاف، والحليب المعقم طويل الأمد، والألبان المختلفة) 607880 طن لعام 2010 (دائرة الاحصاءات العامة،2011).

كما أن الأساليب التقليدية لمراقبة الجودة مثل التفتيش والفحص والاختبار على العمليات الإنتاجية والمنتجات قد لا تؤدى للنتيجة المطلوبة وهى تحقيق رضا الزبائن.

بلغت الاهمية النسبية للصادرات فى الصناعات التموينية والغذائية والزراعية والثروة الحيوانية لعام 2012،2011 الى 9.5%(غرفة صناعة الاردن، 2013)

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على معوقات تبنى تطبيق نظم إدارة الجودة على قطاع صناعات الألبان ومشتقاتها من خلال ما يلي :

1. تحديد اتجاهات ودرجة التزام الإدارة نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في صناعة الألبان.
2. التعرف على المعوقات البشرية والفنية والتكنولوجية والإدارية التي تحد من تبني نظم إدارة الجودة في صناعة الألبان.
3. التعرف على وسائل وسبل دعم تطبيق نظام إدارة الجودة التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة المنتج حسب وجهة الإدارة في صناعة الألبان.

1.4 تساؤلات الدراسة:

تتحدد تساؤلات الدراسة بالتالية:

1. ما هو مستوى اتجاهات الإدارة نحو تطبيق نظام إدارة الجودة فى الصناعات الغذائية المنتجة محليا ؟
2. ما هي معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة في الصناعات الغذائية المنتجة محليا إن وجدت ؟
3. ما هي وسائل سبل دعم تطبيق برامج إدارة الجودة في الصناعات الغذائية المنتجة محليا التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة المنتج؟

4. هل يوجد علاقة بين معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة مع كل من اتجاهاتهم نحو درجة المستوى الذي تسهم في تحسين جودة المنتج وأسباب تدني الجودة و التزام الادارة بتطبيق نظام الجودة؟

5. هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى حجم المصنع من حيث عدد العاملين ؟

6. هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى نوع المنتج للمصنع؟

7. هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى الشكل القانوني للمؤسسة؟

8. هل يوجد علاقة بين معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة مع درجة إلتزام الادارة بتطبيق نظام الجودة ؟

9. هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى المستوى التعليمي والوظيفي للموظف؟

10. هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى سوق تصريف منتجات الشركة؟

الفصل الثاني

الإطار النظري والمرجعي

التعريف بالجودة ومراحل تطورها

مقدمة :

يسير التقدم الصناعي اليوم في خطوات متسارعة نتيجة للتطور العلمي، وظهور نظم متقدمة للتصنيع، إضافة إلى مفاهيم العولمة وما نتج عنها من منافسة شديدة، كل ذلك جعل اغلب الشركات تتوجه نحو تبني نظم ادارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، كون الجودة تؤدي دورا فعالا ومتميزا في نجاح أو فشل هذه الشركات في الأسواق العالمية، إذ إن الجودة بمفهومها الجديد تعني ليس اتقان العمل بصورة صحيحة فقط، بل كيفية ادارته بأفضل صيغة يحقق أهداف الشركة.

مع تزايد الاهتمام بالجودة والتطورات الهائلة في تكنولوجيا تصنيع السلع والخدمات، يبقي موضوع الجودة من أهم الموضوعات الحيوية في بيئة الأعمال، لذا أصبح اهتمام الشركات كبيرا بالجودة من أجل الوصول بالمنتج الى مستوى عال من الجودة.

ومن هنا يتطلب من الشركات باختلافها تطوير مستوى جودتها ليس بوصفها متطلباً حضارياً فحسب، بل إتاحة الفرصة أمام المنتجات الوطنية لمنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق العالمية. لذا تظهر الحاجة إلى إعطاء صورة واضحة عن الجودة ومحاولة تقديم مفاهيمها المختلفة وفق روادها وبيان أهميتها بالنسبة للمستهلك والمنتج على حد سواء مع التطورات التاريخية لمفاهيم الجودة وأبعادها المختلفة.

ويحتفل التراث الإسلامي بالكثير بما يخص الجودة مثل قوله تعالى :وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ [التوبة : 105]. إضافة إلى السيرة النبوية الغنية بالأحاديث النبوية الشريفة التي تعظم العمل، قال النبي محمد صلّ الله عليه وسلم "**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه**" (ليندة، 2011).

فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص ويظهر هذا من خلال قوله تعالى : " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " الكهف، آية(30)، وقوله تعالى : "ولتسئلن عما كنتم تعملون "النحل، آية(93)، وقوله عليه الصلاة والسلام" إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" رواه البيهقي(الدرادكة، 2006).

مفهوم الجودة Quality Concept

قبل تعريف الجودة نشير إلى أن الجودة تعرف لغة بأنها" من الجود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا"(السمرائي، 2007).

ومن أشهر التعاريف التي قدمها العديد من الكتاب والرواد المهتمين بموضوع الجودة نقدم مايلي :

تعرف الجودة بأنها " مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء الزبائن وإسعادهم" (توفيق، 2003).

ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية، وترتبط الثالثة بجودة الأداء التي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى الزبائن وهو ما يعرف بجودة خدمة الزبائن (قنديل، 2008).

وفي العادة ينظر رجال التسويق إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن المنتج، في حين ينظر رجال الإنتاج إلى الجودة من جانب تصنيعي من خلال مدى مطابقة السلع أو الخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعة Grant). ،(1980

وتعرف الجودة بأنها" إنتاج لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفًا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما(Krajewski)،1990 .

عرفها جوران (Juran) بأنها ملائمة المنتج للمستخدم. بينماعرفها إفينس(Evans) بأنها تلبية توقعات الزبائن أو ما يتفوق عليها. أما (Hill) فقدعرفهاعلى أنها: المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن، وتحقيق توقعاتهم، وتجاوزها باتجاه الأفضل. أما الجمعية الأمريكية للجودة American Society of Quality فقد عرفت الجودة بأنها مجموعة الخصائص والمميزات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك. وتأسيسا على ذلك بأن الجودة هي: مدى التقارب بين خصائص المنتج وحاجات الزبائن ورغباتهم إذ يمكن من خلال ذلك بناء استراتيجية الجودة الملائمة ومن ثم صياغتها إلى تصاميم، وتتم بعدها مطابقة المنتج مع تلك التصاميم وتقديم الإرشادات لكيفية استخدامه وقياس مدى قبول الزبون له (الطائي وآخرون، 2009).

يشير ديمنج (Deming) أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إدارتها في اتقان عملها على أحسن وجه، ويكون لديها عملية إدارية سلمية يتم من خلالها العمل، فإن الجودة ستكون محصلة طبيعية لذلك(خليل، 2006).

ويرى فليب كروسبي (ph.crosby) أن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم.

وعموما فإن مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل بين طياتها بعض الاعتبارات التي قد تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها، فالجودة تعد شيئا نسبيا يختلف باختلاف الجهة أو الفرد الذي يستعملها، فتاجر التجزئة قد يستند في فحصه للجودة على العلامة التجارية أو المظهر الخارجي للمنتج، أما الصناعي فإنه يكون على دراية تامة بأن المدخلات الداخلة في العملية الإنتاجية من مواد أولية ومستلزمات تؤثر تأثيرا كبيرا في الجودة النهائية للمخرجات، وعليه فإنه قد يعتمد على هيئة فنية لفحص الجودة والكميات التي يتم شراؤها وهنا قد يتم الفحص بناء على اختيار معيار معين أو وفقا لمراحل تصنيع المنتج التي تؤكد على الجودة المطلوبة التي تأخذ مفاهيم عديدة.

جدول 1مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها الاوائل

مفاهيم الجودة في نظر روادها

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران Juran	الملاءمة للاستخدام Fitness for use	المستهلك
ديمنغ Deming	الملاءمة للغرض Fitness for Purpose	المستهلك
جارفين Garvin	حسب خصوصية المستخدم None Specific	المستهلك والمورد
كروسبي Crosby	المطابقة للمواصفات Conformance to requirements	المورد (المجهز)
اشيكاوا Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم None Specific	المورد (المجهز)
فيجنبوم Figenbaum	رضا المستهلك عند اقل كلفة Customer satisfaction at the lowest cost	المورد (المجهز)
تاجوكي Tagucgi	حسب خصوصية المستخدم None Specific	المورد (المجهز)

New ، 3th Ed.،Quality Planning and Analysis، and Grynaf(1993)، J.،Source: Jouran P.4.، McGraw Hill-inc-،York

مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة :

تعد الجودة في عصرنا الحالي احدي اسبقيات تنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن وتحقيق تفوق في المنافسة، واتجاه الاهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الافراد في الشركة من مدراء وعاملين. إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في شركات الاعمال المعاصرة وما رافقته من مفاهيم وصيغ للتعامل مع الجودة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحالي بل له جذوره الموغلة في القدم وتطوره خلال العديد من المراحل التاريخية (الطائي وآخرون،2 009).

تنسب اقدم الاهتمامات، التي امكن تلمسها في الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية ابان حكم اشهر ملوكها حمورابي، فقوانين حمورابي المشهورة التي

تضمنت (282) قانوناً يخص التجارة اوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها القيام بإصلاح العيب، كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الاهرامات.

تعد الثورة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر بعد الميلاد حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، ومن نتائجها نسب جانباً من التطور في مفهوم الجودة وصيغ التعامل معها (الطائي وآخرون، 2009).

يرى عدد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأ المهندس " فريدريك تايلور" بتجاربه التي بثها عبر كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 التي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفارق في الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية بقصد زيادة الإنتاج وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه، وهنا كانت ترجع مسؤولية جودة المنتج لرئيس الورشة الذي كان يراقب العامل أو يملك السلطة، الذي كان يقدم الحوافز المادية لمن يصل إلى مستوى عال من الأداء بتصميم طريقة مثلى لأداء الأعمال يتدرب عليها العاملون ومن يصل إلى المستويات التي حددتها الطريقة أو يتفوق عليها يتم مكافأته.

وبعدها أسهم الإحصائي الأمريكي " شيورات Shewart " في تطوير أداة لقياس الأداء والإنتاجية للتعرف على مدى انحراف الأداء والمنتج عن معايير الجودة المقبولة، وقدم "شيورات" الدورة ذات المراحل الثلاثة المكونة من (المواصفة، والإنتاج، والمراقبة) التي تتركز غايتها في زيادة جودة المنتج، ثم جاءت إسهامات الرواد الأوائل أمثال "ديمنج، وفليب كروسبي، وجوران" وغيرهم من مؤسسي حركة إدارة الجودة الشاملة، الذين اتفقوا على أن الهدف الأساسي من وجود أي مؤسسة كانت للمحافظة على البقاء في الميدان ولذا عليها أن تعمل على إيجاد السلع والخدمات التي تلبي حاجة المستفيد أو الزبون (لبندة،2011).

المرحلة الأولى : مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1940) :

وهو احدى الأنشطة الوظيفية للجودة التي يقوم بأدائها المشرفون المختصون بالجودة في الشركات الصناعية، حيث يهتم هذا المفهوم بأنشطة القياس والاختبار وفحص كل مكون من مكونات المنتج مقارنة مع المواصفات المحددة مسبقاً لهذا المكون من المنتج، لكي يتم التحقق من تطبيق هذه المواصفات، وتحديد الانحرافات أو الأخطاء ومحاولة تصحيحها .

تركزت هذه المرحلة على ضبط مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً، أي عملية ضمان مطابقة المنتج للمواصفات بعد عملية الإنتاج، وهو الذي يجب أن يباع للمستهلك، وفي حالة وجود وحدات معيبة من المنتجات، على عملية التفتيش أو الفحص تحديدها ومن ثم استبعادها من عملية البيع للمستهلك (علوان، 2009)

ويمكن انجاز أهم خصائص هذه المرحلة بالآتي :

أ- تحدد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه: مطابقة المنتج للمواصفات.

ب- قد لا تكون المنتجات التي تم انتاجها تفي باحتياجات المستهلك، لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر ممّا يوجه المستهلكون، أي ليس بالضرورة أن ما يراه المستهلكون أنفسهم يشبع احتياجاتهم بالفعل.

ت- استدعت هذه المرحلة إلى الحاجة الملحة للتحسين والتطوير في عمليات التفتيش وبدخول مرحلة جديدة من مراحل إدارة الجودة.

1. **المرحلة الثانية : مرحلة مراقبة الجودة (1940-1960):**

في هذه المرحلة تم التركيز على خفض نسبة العيوب أو الأعطال في المنتجات بشكل كبير، وذلك من خلال عملية تطبيق الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة (الطيطي، 2010) .

3. **المرحلة الثالثة : مرحلة تأكيد الجودة :**

وهو مصطلح يشير إلى التأكد من تنفيذ وانجاز الضبط الكلي وبكفاءة لجميع عمليات الانتاج. إن مرحلة تأكيد الجودة على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة وضمان المنتج وفق احتياجات المستهلك. وأن هذه الأنشطة هي مستمرة في نظام ضبط

الجودة، وأساسها منع وقوع الخطأ الذي يعمل على تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية وذلك بوضع تأكيدات على مصادر الأنشطة اللازمة لمنع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات (الطيطي، 2010).

وقد تميزت هذه المرحلة بالآتي :

أ. إن الجودة تبني في مرحلة التصميم التي تشتمل على تصميم المنتج، والعمليات الإنتاجية، وهي ما يعبر عنها بمصادر الأنشطة.

ب. امتلاك العاملين بقسم الجودة دراية كافية بموارد الشركة من عاملين، ومكائن وآلات، ومواد أولية، وأساليب عمل غيرها .

ت. تؤكد هذه المرحلة على تطوير تخطيط الجودة وتحسين تصميم المنتج والعلميات وتحسين عمليات ضبط العمليات الانتاجية، وتحفيز الأفراد العاملين وغيرها .

ث. اتسمت هذه المرحلة من تطور الجودة بعدد من المفاهيم منها : ضبط الجودة الشاملة، وتقليل كلفة الجودة، والعولمة اضافة إلى مفهوم العيوب الصفرية Zero Defects.

4. المرحلة الرابعة : إدارة الجودة الشاملة :

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنًا أساسيًا من أركان الوظيفة الإدارية للمدر اء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتوجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها.

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع.

إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية، فهذه المواصفات أصبحت شرطًا مهمًا

وأساسيًا في عمليات التبادل (ISO 9001) التجاري الدولي، وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم (العزاوي، 2005).

يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، فهذه النظرة ستغطي التفكير في الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداءاً بتخطيط الأنشطة والفعاليات وصولاً إلى المخرجات النهائية فضلا عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة، سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون Total Customer-Value، ومكافأة العاملين ماديًا ومعنويًا لتحقيق تلك القيمة بما يلبي حاجات الزبون فضلا عن تأكيد التدقيق الصناعي لزيادة إطلاع الزبون نتيجة لزيادة متطلبات الزبون في جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (Crosby,1989).

تعريف إدارة الجودة الشاملة :

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معاني كثيرة، إذ تعددت تعاريفه بتعدد الكتاب والباحثين، ويمكن استعراض بعض هذه التعاريف على النحو التالي :

عرفت بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المدراء والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات الزبائن، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مرحلة الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت" (الترتورى وآخرون، 2006).

كما عرفها المعهد الفيدارلي الأمريكي للجودة على أنها " تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقسيم العمل لمعرفة مدى التحسن في الأداء" (زين الدين، 1998).

بينما يعرفها "جابلونسكي": "بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر "(علوان، 2009).

أما "ديمنج" فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "عملية تتكون من ثلاث عمليات إدارية هي تخطيط الجودة والرقابة على الجودة وتحسين الجودة "(السلمي، 1995).

فيما يعرفها الباحث "هورنجرين" بأنها: " القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولى لادائه، مع تحسين مستويات الاداء بالاعتماد على رضا المستهلك "(علوان، 2009).

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاث مناظير (الوادي، 2008) :

– الجودة الشاملة تعتمد على مبدأ جامع هو أساس الإستراتيجية والتخطيط والأنشطة وكل شيء في الإدارات؛

– الجودة الشاملة تسعى للحصول على عاملين مخلصين بشكل قوي، تقليل مدة الوقت والتكاليف وتوفير المناخ الذي يعمل فيه العاملون ويشجع العمل بروح الفريق؛

– الجودة الشاملة هي استخدام أدوات وأساليب لتحقيق سرعة العمليات وتقليل الصراعات.

وبناء على التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها بأنها: "نظام إداري يقوم على الالتزام بالمعايير من أجل تحسين الجودة على مستوى كل العمليات، وفي جميع المستويات بمشاركة كل الأفراد داخل المنظمة لإحداث نوع من التكامل والتفاعل وتحقيق الرضا الكامل للزبائن".

وتتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الشامل داخل المنظمة فيما يلي :

– الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن؛

– كل وظيفة توجه رسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير والوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح؛

– الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم .

– إدارة الجودة الشاملة هي: إدارة تشاركية تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة:

لم تظهر إدارة الجودة الشاملة في مبادئها إلا نتيجة إسهامات عدد من الباحثين الاوائل الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطور مفاهيم إدارة الجودة ويمكن تناولهم وفق الآتي:

أولاً: ادوارد ديمنج Edward Deming

يعد "ديمنج" الأمريكي الجنسية الذي يعمل أستاذ في جامعة نيويورك من الاخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وأصبح يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة. وقد ابتكر ما يسمى "بدائرة ديمنج المعروفة PDCA :" خطط Plan، نفذ Do، افحص Check ومن ثم حسِنْ Act.

ويعتبر" ديمنج" من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وهم أول من يعترف بدور ديمنج في نجاحهم، ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الامبراطور هيروهيتو تكريما له على اسهاماته في النهضة اليابانية. ويرى "ديمنج" بأن الادارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول: إن 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى النظام الذي يمكن تغييره من قبل الإدارة، و20 % إلى العاملين (ريتشارد، 2007).

لقد وضع "ديمنج" سلسلة من الأعمال ركزت في مجالات عديدة منها:

- النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة Fourteen points for managing quality
- الأمراض السبعة القاتلة The seven deadly diseases

ويمكن تناول النقاط الأربع عشرة التي اقترحها لتنفيذ برنامج لتحسين إدارة الجودة بما يلي:

1. إيجاد هدف مستقر وخلق التجانس بين الأهداف، وذلك من أجل تحسين المنتجات بهدف خلق المنافسة والفرص لعمل الشركة.

2. تبني فلسفة جديدة، فنحن الآن في مرحلة اقتصادية جديدة، لا تحتاج أن تعيش في أخطاء متوالية وتأخير، وعيوب في المواد والعمل.

3. التقليل من الاعتماد على الفحص الشامل بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتماد بدل ذلك على بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية.

4. التوقف عن اختيار الموردين بالاعتماد على السعر فقط، وأن يكون البديل عن ذلك هو تخفيض الكلفة الكلية وليس الكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين.

5. التدريب لرفع مهارات العاملين بما في ذلك الإدارة العليا.

6. التحسين المستمر في جودة المنتج، ويتعين تخفيض المعيب، وكل هذا يساهم في التخفيض المستمر في الكلف الكلية للإنتاج.

7. الابتعاد عن الخوف، وبذلك سوف يتوفر المناخ المناسب لتوضيح المشاكل وطلب المعلومات.

8. استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بعمليات ضبط الجودة.

9. إزالة الحواجز بين الإدارات، والموردين، والمستهلكين، والتشجيع على حل المشاكل من خلال فرق العمل والاتصالات المفتوحة الفعالة.

10. التخلي عن الشعارات والخطب وأن يكون الهدف هو حث العاملين على الوصول إلى العيوب الصفرية، ويجب التوصل إلى الأساليب والطرق العلمية التي تؤدي إلى تحقيق ذلك.

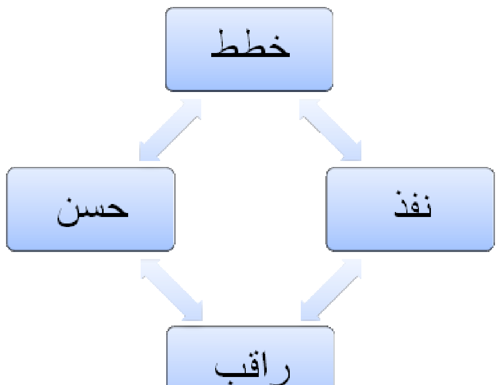
11. استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة، والتركيز على دعم عملية التحسين المستمرة.

12. لكي يعمل كل من أعضاء الإدارة بطريقة فعالة يجب أن تشعرهم الإدارة العليا بالثقة والاطمئنان في تحقيق الهدف.

13. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.

14. التزام الإدارة العليا للشركة بالجودة، واعتبارها ضرورة أساسية للتطوير المستمر.

لقد وضع "ديمنج" شكلا هندسياً يلخص نقاطه الأربعة عشر السابقة على شكل مثلث أطلق عليه اسم "ديمنج Deming's Triangle" يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة "ديمنج" في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة كما يتضح في الشكل (1) الذي يعرض دائرة "ديمنج".



الشكل 1. دائرة ديمنج

وضح "ديمنغ" أن هناك عدداً من الأمراض القاتلة التي تصيب الإدارة الأمريكية مشيرا إلى أن اغلب شركاتها تعاني من هذه الأمراض السبعة المميتة The Seven Deadly Diseases وهى(ريتشارد، 2007):

1. عدم الاستمرار في الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.
2. التركيز على الأرباح فى الأجل القصير وقصر النظر فى هذا المجال.
3. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد.
4. التغييرات الكثيرة فى الادارة.
5. الادارة على أساس الكم فقط.
6. عدم بناء نظام الجودة فى المنتجات من أول خطوة.
7. التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية فى مجالات ضمان المنتج والاستشارات القانونية.

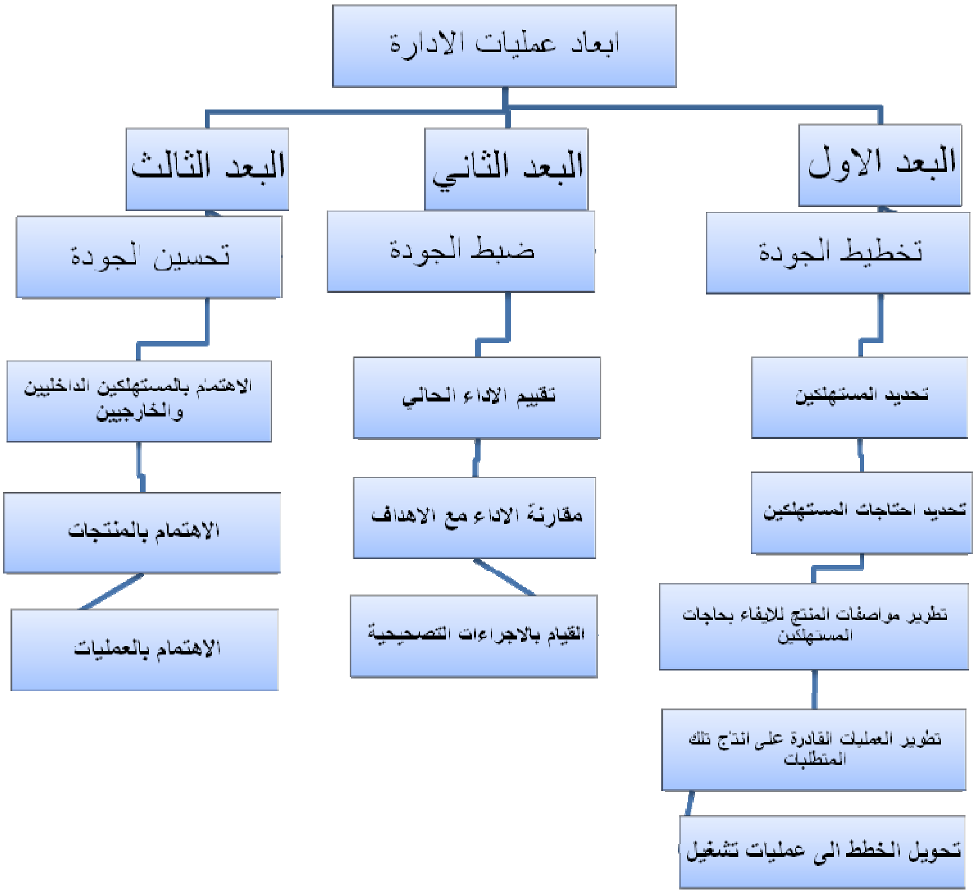
إن بعض الأمراض التي ذكرها ديمنج ماهي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربع عشرة، وقد اعتقد "ديمنج" أن جودة الأداء هي المسؤولية الأساسية لإدارة الشركة، ودلل على ذلك بأنها تمثل الجانب أو الطرف الرئيسى الذي له من السلطة والقوة مايمكنها من إحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم التي يسير العمل وفقا لها.

ثانياً: جوزيف جوران Joseph Juran

يعد جوزيف جوران المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة. ويعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل التي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، ويختلف مع ديمنج من حيث أنه ركز على المستهلك وعرف الجودة بأنها الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة.

كان اهتمام جوران حول إدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تقديم افكاره إلى الإدارة العليا بشكل بسيط يساعد في تحقيق أفكاره حول إدارة الجودة.

وقد ترجم جوران هذه الأفكار في شكل اطلق عليه: "ثلاثية عمليات الإدارة لجوران"، وهي: تخطيط الجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة، ويمكن توضيح ثلاثية عمليات الإدارة لجوران في الشكل رقم (2) ملخص للخطوات الأساسية لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاث



الشكل2: ثلاثية عمليات الإدارة لجوران

المصدر: علوان، قاسم، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو2000:9001، الطبعة الأولى،الاصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2009.

لعبت هذه الأفكار التي قدمها جوران دورا بارزا في التنمية وتطوير مداخل تحسين الجودة خاصة عمليات الوفاء باحتياجات المستهلكين باعتبارها اساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة(علوان، 2009).

ثالثاً: فيليب كروسبي Philip Crosby

أكد الباحث "كروسبي" أن التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة، وهو يعتقد أيضاً بأن كلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك، والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من اول مرة (Crosby، 1991) ولقد حدد كروسبي ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملاءمة مع المستهلكين.

لقد أوضح "كروسبي" أن مفهوم المعيب الصفري الذي دعا إلى تبنيه يلغي فكرة اعطاء مستويات مقبولة للجودة، وبالتالي يلغي مفهوم التلف المسموح به أو نسب التلف المقبولة.

ثوابت الجودة			
الملاءمة	الوقاية	المعيب الصفري	الكلفة

الشكل 3. ثوابت الجودة لكروسبي

المصدر: علوان، قاسم،" إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو2000:9001، الطبعة الأولى،الاصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2009.

أكد كروسبي في كتابه المسمى بعنوان (الجودة مجانية) quality is free الذي نشر في عام 1979على أن التزام الإدارة والعالم يتمثل في تحسين الجودة. وهو يعتقد أيضاً أن تكلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك والسبب هو نتيجة عدم القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى(Crosby,1989).

إن الفلسفة التي يقوم عليها فكر كروسبي تلخص في النقاط الأربعة التالية:

1. إن الجودة هي مطابقة الاحتياجات من حيث متطلبات المنتج والمستهلك.
2. نظام الجودة هو العمل على منع انتاج وحدات معيبة اى اتباع جميع الاجراءات من مرحلة استلام المنتج حتى الانتاج لمنع حدوث وحدات معيبة.

3. إن معيار الأداء هو عدم وجود وحدات معيبة نسبة الى مطابقة الاحتياجات.

4. إن مقياس الجودة هو تكلفة الوحدات المعيبة الغير مطابقة.

رابعاً: آرماند فيجنبوم Armand Feigenbaum

عمل الباحث الأمريكي "فيجنبوم" في شركة جنرال اليكتريك في نيويوريك عام 1944، ثم استاذا في جامعة ماساشوش التكنولوجية حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة Total Quality Control.

لقد عرف الجودة الشاملة بأنها مفهوم التمييز بدلا من مفهوم يركز على العيوب فقط ومن وجهة نظره أن المستهلك يحدد الجودة وهذا ما يتفق معه "جوران" وقد أوضح "فيجنبوم" بأن فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود المصنع لكي تشمل جميع الأنشطة داخل الشركة. وهنا يتطابق مفهوم "فيجنبوم" مع وجهة نظر "كروسبي" المتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة (الصرن، 2010).

خامساً: كاورو ايشيكاوا Kauro Ishikawa

لقد دعا الباحث "ايشيكاوا" إلى تطبيق الأساليب الاحصائية لضبط الجودة، حيث عرفت لاحقاً بمخطط "اشيكاوا Ishikawa Diagram" واعتبر "ايشيكاوا" أن المستهلك ليس هو الشخص الذي يدفع الاموال لشراء المنتج النهائي وانما يدخل ضمنياً مع الإفراد العاملين في الشركة.

وقد أوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فريق العمل التي يتكون كل فريق من أربعة إلى ثمانية عمال جميعهم يساهمون بحل المشاكل المتعلقة بالجودة ومشاكل تطويرها.

إن فلسفة "اشيكاوا" الياباني هو نشر التعليم والتوعية بين العاملين. لقد تفهم "اشيكاوا" بأن القيمة الحقيقية هي في استخدام فرق العمل في حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة، وإن حلقات الجودة تحدد ماإذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا.

إن العملية التي تستخدم من قبل أعضاء حلقات الجودة تعتبر عملية نمطية موحدة وأنها تعمل على ادخال التحسينات المستمرة على الجودة من خلال دورة الجودة لديمنج (PDCA).

ويعد ايشيكاوا بحق بمثابة الأب الأول لحلقات ودوائر الجودة quality circles لذلك فإنه يصر على أن تكون نشاطات دوائر الجودة جزءاً مكملاً لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها يستهدفان تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل (الصرن، 2010).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

أ- التزام الإدارة العليا :

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفاعليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الانشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة (علوان،2009).

ب- التركيز على الزبون :

يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات، وبين رغباته واحتياجاته بأقل كلفة. وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدنية الأسعار، ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيساً على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الاساس لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد، وعليه فإن حصول المنظمة على الحكم النهائي على منتاجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصراً مهماً لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في انجاز الإعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات المستهلك. يمثل إذاً التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي

للإعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون (الطائي وآخرون، 2009).

ت- **اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:**

استنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين يجب أن يشترك جميع العاملين والمستهلكين في وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين (علوان، 2009).

ث- **التحسين المستمر:**

إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للإفراد المسؤولين عنها، فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسين هما:

هدف عام : بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة، ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

هدف خاص : التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً.

كما ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الافضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها (الطائي وآخرون، 2009):

أولاً: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانياً: تقليل الإخطاء والوحدات التالفة والضياعات.

ثالثاً: تحسين استجابة المنظمة وأداءها.

رابعاً: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

ج – مسؤولية الجودة :

رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة.

ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب، ومن رفع شعار الجودة عند المصدر (الطائي وأخرون ، 2009).

د– التدريب والتعليم :

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه، وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع افرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في ادائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لاتظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً وضمان للجودة من خلال توفير منتجات خالية من العيوب (الطائي وأخرون ، 2009).

ه– مشاركة الموردين :

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءه ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات. ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصماً تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءاً كبيراً من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل (علوان، 2009).

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائمًا ناجحًا، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه

أمر مهم لمساعدة الشركات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها، وهذا ينبع من سلوكيات الادارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة:

أولا : تعمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة : يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكده مدخل إدارة الجودة الذي يعتبر متطلبًا للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطويروالتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

ثانيا : التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الأخرى : إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان خاصة العربية منها، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

ثالثا : اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم : من خلال دراسات ميدانية سابقة لعدد من الشركات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تأكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، التي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من الشركات العربية، نجد أن أبعاد ثقافة الشركة غير مواتية إطلاقا بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغيرات في بيئة الشركة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

رابعا : عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الشركة ولاسيما التكنولوجيا لهذه الشركات، وبرغم أهمية ودور التكنولوجيا في مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأنها تشكل أحد العناصر الخمسة المكونة لها إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، لأن العبرة ليس في امتلاك هذه التكنولوجيا فقط عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فهذا المدخل يرتكز على دعائم ثلاثة

متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي: جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة.

خامسا: عدم اتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم : إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تمامًا عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد هؤلاء القادة مصداقيته لدى العاملين وهو أخطر عامل أوعنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

سادسا : إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة : كما أشرنا بأن هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم الالتجاء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

سابعا: الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة:تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

ثامنا:التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق: لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت فإن التغييرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المنظمة موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة فإنه ليس من الإنصاف حلها آنيًا وبشكل سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

تاسعا: عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين: يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدار ة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن الشركة ومنتجاتها.

عاشرا: تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل: تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل، وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل. ولذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (الصرن، 2010)).

أهداف إدارة الجودة الشاملة :

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة الشركة في تحقيقها، التي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الاهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب. وعلى إدارة الشركة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الاهمية النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في الشركة.

يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، بأنه يجب على إدارة الشركة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الانشطة اللازمة لتحسين الجودة. ويمكن تحيد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي (علوان، 2009):

أ- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون افضل ما يمكن بالنسبة للشركة.

ب- أن تمتلك الشركة افضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.

ت- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على اجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الانتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقاً لاحتياجات المستهلك.

ث- السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.

والبعض يحدد أهداف الجودة (البكري، 2001) بالأعمال أو الممارسات الفعّالة التي ينبغي على إدارة العمليات القيام بها والسعي إلى تحقيقها، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

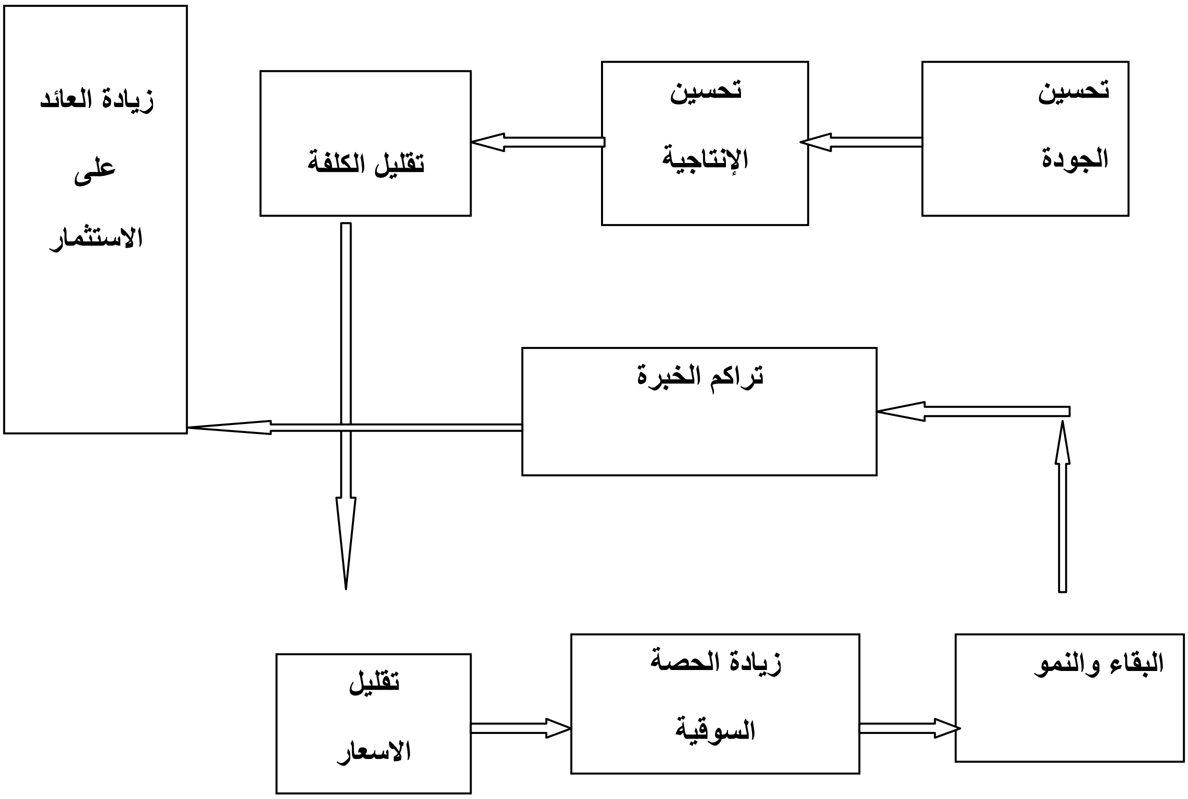
1- القيام بتحسينات شاملة ومترابطة مع بعضها البعض داخل المنظمة.

2- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الاقسام والادارات، وكذلك جميع العاملين في الشركة.

3- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج، والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

4- السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة، التي على ضوئها تحدد العلاقة مع المورد ويجب أن تبنى على أساس المشاركة.

إن جميع أهداف إدارة الجودة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تقليل كلف المنتج ومن ثم تقليل الأسعار ومن ثم زيادة الحصة السوقية للشركة، ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة "ديمنغ Deming" كما في الشكل(4)



الشكل 4. سلسلة ديمنغ لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة

أنظمة الجودة المختلفة:

هناك عدة أنظمة للجودة كنظام ممارسة التصنيع الجيد(GMP)، ونظام الآيزو 9000، ونظام تحليل المخاطر لنقاط الضبط الحرجة وعلامة الجودة، وسوف نتعرض لها بشئ من الإيجاز.

1. ممارسة التصنيع الجيد (GMP):

هو عبارة عن جزء من عمليات الضبط للأغذية التي تهدف إلى التأكد من أن المنتج الغذائي قد تم تصنيعه بدرجة مناسبة من الجودة تتناسب مع الهدف من استخدامه. ولابد من توفير بعض الإمكانات لإجراء تطبيق ممارسة التصنيع الجيد منها تدريب الفنيين، والعاملين، وتوفير الاجهزة المناسبة، والمواد المطلوبة، وتسجيل

العمليات في أثناء التصنيع. ويجب تدريب جميع أفراد الرقابة على جودة الإنتاج على مبادئ ممارسة التصنيع الجيد مثل سلامة الأغذية– صحة الأفراد– التوثيق. ولابد من تصميم المباني الملاءمة، وتوفير الأجهزة القابلة للتنظيف، والصيانة. وهناك طرق لتقييم عملية التصنيع مثل التقييم الأولي للجودة، وفحص المخزون، والتأكد من أن مواد التعبئة مطابقة للمواصفة وتستجيب للتشريعات القانونية، ويجب أن تتم عملية التصنيع حسب تعليمات خطة التصنيع الرئيسية، وضبطها بوسائل مناسبة، ولابد من عملية ربط بين عملية التصنيع الأولية، والمنتجات والمنتج النهائي وتحجز أي منتجات سواء كانت أولية أو وسطية، حتي يتم إجازتها من مدير رقابة الجودة بعد التأكد من فحصها، ومطابقتها للمواصفات (الساعد، 2000).

2. مواصفات الآيزو 2000/9000:

هي عبارة عن سلسة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات 1987، تحدد هذه السلسلة، وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه، وتتبناه إدارة الشركة للتأكد من أن منتجاته تتوافق مع حاجات الزبائن ورغباتهم (الجنيد، 2001).

تتضمن سلسلة الأيزو 9000مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة . ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الأيزو9000 ليست مجموعة واحدة من مواصفات المنتج ولاتغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدم في تطبيقات مختلفة.

تنشر مقاييس الأيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الأيزو 9004،9003،9002،9001، وتعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

إن الأيزو 9001 هي أشمل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات، وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما يتعامل أيزو9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.

يطبق أيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميماً ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة.

يطبق أيزو9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار.

يعرف أيزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما (مؤسسة المواصفات والمقاييس، 2000).

3. نظام تحليل المخاطر لنقاط الضبط الحرجة وسلامة الأغذية:

تعريف نظام الهاسب (HACCP):

Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP)

هو عبارة عن برنامج وقائي يعني بالإنتاج الغذائي، وهو من أهم البرامج الوقائية المطبقة دوليا في مصانع الغذاء وخاصة الإنتاج الحيواني، ويهدف هذا البرنامج للتخلص من مخاطر الغذاء وتأكيد سلامته وبالتالي تقليل الأعداد المتزايدة من حالات التسمم الغذائي. ويعني أيضا الإنتاج الصحي للغذاء عن طريق منع حدوث المخاطر وتقديم منتج نهائي على درجة عالية من الجودة (زكي، 2010).

وباعتبار نظام (HACCP) من الأنظمة الإدارية المتخصصة في مجال الصناعات الغذائية فقد تتمكن المنظمات من خلال تطبيقه من الحصول على نتائج ممتازة وذلك من خلال التعرف على الإخطار وتقييمها ومن ثم السيطرة على مصادرها لضمان سلامة الأغذية. يعتبر هذا النظام من أفضل أنظمة الجودة العالمية المعتمدة والمطبقة في مجال الصناعات الغذائية لإنتاج غذاء صحي وآمن، ويضمن تطبيق هذا النظام سلامة الأغذية المنتجة من خلال التعرف على مصادر الأخطاء البيولوجية والكيميائية والفيزيائية التي قد تؤثر على سلامة الغذاء وعمل الإجراءات الوقائية للسيطرة عليها. تم إنشاء نظام الهاسب على أسس ومعايير لجنة دستور الغذاء العالمي (Codex) الذي طورته منظمة الزراعة والأغذية (FAO) التابعة لمنظمة الأمم المتحدة (UN).

4. علامة الجودة أو (شهادة المطابقة):

هي عبارة عن علامة تجارية تملكها في الأغلب هيئة المواصفات الوطنية، وتوضع هذه العلامة على المنتج بناءً على ترخيص من تلك الهيئة للدلالة على مطابقة لكل المنتجات التي تنتجها شركة ما للمواصفات. ومن فوائدها حماية المستهلك من الغش، ومساعدته على اختيار السلع ذات الجودة، وزيادة قدرة المنتج على المنافسة في الأسواق المحلية، والعالمية (الساعد، 2000).

الدراسات السابقة:

أجريت دراسة في فلسطين(**قنديل، 2008**). عن "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في منشآت الصناعات الغذائية". وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل المنشاة الصناعية الغذائية محل الدراسة بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، حيث كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، ثم متغير الإجراءات التشغيلية، وأخيرا النظم الإدارية وقد كان هذا المتغير هو الأقل من حيث التطبيق، وأظهرت الدراسة ايضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين

جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة مع السياسات التنافسية المتبعة في المنشأة الصناعية الغذائية الفلسطينية .

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها:زيادة الاهتمام والوعى بضرورة تطبيق كافة ابعاد الجودة الشاملة، وضرورة تحديد المنشآت لأهدافها الاستراتيجية والمرحلية واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس، وكذلك ضرورة أن تسعى المنشآت لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق بمتطلبات النظام الاقتصادي العالمي الجديد .

كما اجريت دراسة اعدها " بيتلو" (**Botelho 2005**،) حول دور منظمة التجارة العالمية (**WTO**) وأهميتها بالنسبة للدول الممثلة بها، من زاوية أن الاتفاقات التجارية تؤثر على الدول وحتى على حياة الأفراد، حيث تساهم التجارة العالمية في تخفيض اسعار السلع المحلية وبالتالي زيادة الاستهلاك وفرص العمل. ويرى الباحث أن منظمة التجارة العالمية ذات فائدة كبيرة للدول النامية لأنها تشكل غالبية أعضائها ويمكنها التأثير في الاتفاقات التي تم التفاوض بشأنها والقرارات الصادرة عن المنظمة بما يخدم تلك الدول. ويشير الباحث إلى أن مجموعة العشرين (G–20) التي انشئت عام 2003 ركزت على الزراعة باعتباره القطاع الذى يواجه صعوبات كبيرة ف تلك الدول. وقد تناولت الدراسة النظريات التجارة وصنفتها في مجموعتين:مجموعة سياسات الحماية، ومجموعة التجارة الحرة، وتأثير تبنى إحدى السياستين على العلاقة مع منظمتي التجارة العالمية والجات، وأشارت الدراسة إلى الضغوط التي تواجه دول المجموعة بهدف تقسيمها وكذلك عدم الانسجام بين الأعضاء مما يؤدى في معظم الأحيان لخلافات داخل الاتحاد، واستخلص الباحث أهمية ان تبنى الاتحاد سياسة تجارية موحدة بحيث لا تقوم بعض الدول بتبني سياسات خارج المتفق عليه في المجموعة، وهذا يساعد في مواجهة الضغوط الخارجية وضمان استمرار عمل المجموعة. وكذلك ضرورة الحفاظ على سياسة الحماية خاصة للقطاع الزراعي، والصناعات الاستهلاكية للوصول إلى الاكتفاء الذاتي من هذه السلع والمنتجات، وأيضا أهمية الحفاظ على تجربة الاتحاد في إطار المجموعة بهدف التطور الاقتصادي والتنمية الصناعية .

هدفت دراسة "براون" (**2004،Brown**) إلى قياس العلاقة بين أداء المنظمات من خلال تبنى برامج رسمية من عدمه، وبين تطبيق ممارسات الجودة المطبقة في استراليا، حيث اعتمدت على مجموعة من التساؤلات كان أهمها :هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا؟، وما مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة وإنجاز الجودة؟، و ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة وفى المنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة؟

وتوصل الباحث إلى أن للجودة دوراً فعالا يعتبر مشجع للمنظمات التي لا تطبيق الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، وكان ذلك من خلال أيجاد العلاقة بين متغيرات انجار الجودة والجودة الشاملة.

كما استهدفت دراسة **(الشامي، وآخرون، 2004)** التعرف على نظم إدارة وضمان الجودة المطبقة في المصانع الغذائية، وقياس وتحليل اتجاهات الإدارة نحوها وعلاقتها بخصائصهم، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام مقياس من خمسة درجات لقياس الاتجاهات مكون من 26 فقرة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها 80 مصنعا. وتم استخدام الاختبارات المعلمية، وغير المعلمية في ضوء التوزيع الطبيعي للمتغيرات وتجانس التباين بين فئاتها.

أظهرت النتائج انخفاض الاتجاه العام للمصانع الغذائية نحو تطبيق نظم إدارة وضمان الجودة، غير أن الاتجاهات كانت مرتفعة لأكثر من نصف المصانع الحاصلة على شهادة الآيزو 9000 . وتبين أن المصانع، خاصة غير الحاصلة على الشهادة، تركز على جوانب التطوير التقني والمادي المتصلة بعملية الإنتاج، بينما تعطى اهتماما اقل لجوانب تنمية الكوادر الفنية الأكثر أهمية لتطوير وضبط الجودة، الأمر الذى يعكس ضعف ثقافة الجودة لدى العاملين في هذه المصانع. أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين كل من خصائص المصانع، وإدارتها، والاتجاهات نحو تبنى نظم إدارة وضمان الجودة. ولوحظ أن الاتجاهات كانت أعلى نحو إدارة الجودة لدى المصانع ذات رأس المال الأكبر، والشركات المساهمة العامة، والمصانع الحاصلة على شهادة الآيزو، التي تستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية والإنتاجية، وتواجه طلباً متزايدا ولديها نشاطات تصديرية، وتسمح أرباحها بدعم نشاطات

البحث والتطوير. وبينت نتائج الدراسة مدى أهمية تبنى السياسات الملائمة، فيما يتصل بالتدريب في مجال الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، وتعزيز دور ومشاركة العاملين، وتوفير الدعم المالي والفني لبرامج تطبيق نظم الجودة. ويسهم خلق بيئة تنافسية بين المصانع الغذائية.

استهدفت دراسة **(الشمرى، 2005)** إلى الوقوف على مدى أثر تطبيق برامج الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الغذائية وبالتحديد على مصنع أسترا للصناعات الغذائية بتبوك بالمملكة العربية السعودية حيث أن الشركات الصناعية بوجه عام وشركات الصناعات الغذائية بوجه خاص تواجه تحديات صعبة أهمها تحقيق رضا العملاء حيث تتميز الصناعات الغذائية بتأثرها بأذواق ومتطلبات العملاء بشكل مباشر ومؤثر مما قد يؤدي إلى استرجاع المنتجات غير المطابقة لإصلاحها أو فقدها بالكامل مما يؤثر بشكل كبير على تكلفة الإنتاج وربحية المصنع.

توصلت الدراسة إلى أن المصنع حقق ربح مقداره بنسبة 6.47% من رأس مال المصنع بعد أن كانت خسارة المصنع قبل تطبيق نظام الجودة مباشرة أي بنسبة 4.42% من قيمة رأس مال الشركة.

أيضا توصل الباحث إلى أنه من خلال أول سنة تم الانتهاء من تكلفة تطبيق نظام الجودة وكانت مصاريف الجودة تمثل قدرا ضئيلا من الربح. أيضا زيادة الإقبال من عملاء المصنع على شراء المنتج الذي يحمل العلامة التجارية الجديدة. وكذلك أن المبالغ المصروفة على الجودة هي مبالغ ضئيلة جدا مقارنة بالأرباح المحققة ورائها بالإضافة إلى أن تحقيقها لا يستغرق وقتاً طويلا وأن القدرة على المنافسة في ظل العولمة وحجز أي مصنع مكانا متقدما لها بين المصانع المنافسة مرتبط بمدى قدرة المصنع على تطبيق نظام الجودة والاستمرار في تطبيقه والعمل على تطوير أداؤه بصفة مستمرة وإلا لن يجد لنفسه هذه المكانة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التزام المصانع والشركات بالاستمرار في تطبيق نظام الجودة الشاملة وضرورة تطبيق الجودة للمصانع التي لم تطبق الجودة حتى تضمن البقاء والتنافس.

استهدفت دراسة بعنوان تحليل منافع تطبيق نظم إدارة الجودة من منظور إدارات مصانع الأغذية في الأردن نحو منافع تطبيق نظم إدارة الجودة الأيزو 9000، أعدها

(الشامي، وآخرون، 2004). استخدمت مقياس من خمس درجات لقياس منافع الحصول على شهادة الأيزو مكون من 19 فقرة كأداة لجمع البيانات من 42 مصنعا من المصانع الحاصلة على الشهادة وعددها 51 مصنعا.

وتوصلت نتائجها إلى أن أكثر من نصف إدارات المصانع ترى أن تطبيق نظام الأيزو يعمل على تحقيق فوائد إيجابية بالرغم من أنها كانت أقل من التوقعات التي كان يطمح إليها. وقد ركزت الفوائد الداخلية المتحققة على تحسين الضبط الإداري والحصول على منتج بمواصفات ثابتة. وتركزت أهم الفوائد الخارجية على تحسين صورة الشركة ورضا الزبائن عن منتجاتها، واستخدام الشهادة كأداة دعائية، بينما كانت الاتجاهات أقل إيجابية في مجالات زيادة المبيعات والربحية. ولم تظهر النتائج وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة الاتجاه نحو فوائد الحصول على الشهادة وفق معظم خصائص المنشآت، الأمر الذي يعكس تقارب خصائص المصانع وأساليبها الإدارية. وتشير هذه النتائج إلى الحاجة لتوعية المنتجين بسبل توظيف الفوائد الداخلية لنظم ضمان الجودة في تعزيز الفوائد الخارجية على المدى الطويل .

استهدفت دراسة **(عبد الرحمن، وآخرون ، 2003)** التعرف على واقع الرقابة على جودة الإنتاج في الصناعات الغذائية، استنادا إلى مسح للمصانع المنتمية لهيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية وعددها 75 مصنعا. استخدم مقياس من 43 فقرة من أربع درجات لقياس اتجاهات العاملين الإشرافيين نحو خطوات الرقابة على الجودة في المصانع الغذائية، ودور مؤسسات الفلسطينية في هذا المجال ونحو القضايا المساندة لنظام رقابة الجودة.

أظهرت النتائج ارتفاع درجة الاتجاه الكلي نحو مجالات الرقابة، وكانت أعلى درجات الاتجاه في مجال رقابة الجودة المواد الأولية من خطوات الرقابة، وفي مجال مستوى مواصفات الجودة فيما يتصل بدور مؤسسات السلطة، وفي مجال التدريب على الجودة من القضايا المساندة لنظام الرقابة على الجودة . وكانت أقل درجات الاتجاه عن مجال رقابة جودة المنتج النهائي من خطوات الرقاب ، ومجال الرضا عن دور مؤسسات السلطة، ومجال الحوافز ومشاركة العاملين من القضايا المساندة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق معنوية في درجة الاتجاه نحو رقابة الجودة مع متغيري العمر، ومدة الخدمة في العمل.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز خطوات رقابة الجودة، وتنسيق الدور الرقابي لمؤسسات السلطة وتعزيز دورها في التعرف بالجودة للمنظمات الصناعية، والعمل على تطوير العنصر الإنساني من خلال اختيار الإدارات العليا على أساس مهني وفق التخصص والخبرة ، وتوفير الحوافز والدورات التدريبية.

اجرى (**الخليل، 2000**) دراسته بعنوان "إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية السورية"، التي استهدفت إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة، ومدى إمكانية تطبيقها في منظمات صناعة الأغذية السورية. وقد توصلت الى النتائج التالية:

1-الأسلوب الذى تتبعه الشركات في مجال إدارة الجودة الشاملة، لا يعتبر متطورا مع اتجاهات الفحص، والتفتيش الحديثة .

2- تتدخل الإدارة بكل التفاصيل، وتبتعد عن الاهتمام بالعاملين، مما يفقد العامل حماسه للعمل.

3-هناك الكثير من جوانب الضعف المتعلقة بنشر ثقافة الجودة، وعلية لم يتم اثبات وجود علاقة بين المستوى العلمي ومستوى فهم معنى الجودة .

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات التي من أهمها:غرس الثقافة فى صفوف الإداريين بمختلف مستوياتهم، وظهر أن ما كان صالحا لقيادة عجلة التنمية قبل المتغيرات الدولية الاقتصادية، لم يعد صالحا لما بعدها. وتشجيع العمال على الإنجاز، عن طريق منح جوائز خاصة بتطوير الجودة لأفراد، أو قسام معينة. وإقامة الدورات التدريبة المستمدة لجميع المستويات الأدراية للتعرف على مفاهيم الجودة، وضبط الجودة، ونظم ايزو 9000، أو احداث أقسام خاص بالجودة، وإحداث أقسام مستقلة لبحوث التسويق من اجل دراسة السوق. وتأمين الأجهزة الحديثة القادرة على قياس مستوى الجودة.

الفصل الثالث

المنهجية

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الشامل أي العينة تساوي ∞ المجتمع الإحصائي (N=n) بطريقة المقابلة الشخصية بالعينة، والمنهج الوصفي والتحليلي لجوانب الظاهرة قيد البحث، واكتشاف العلاقات والارتباطات بين المتغيرات. ويعد المسح الميداني أكثر أنماط البحوث الوصفية التي تهدف إلى الوصول لصورة متكاملة لجوانب مجتمع العينة الذي يتضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى العديد من المصادر والمراجع الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، ومن ثم الاستطلاع الميداني لجمع البيانات عن طريق أداة الدراسة وإجابة تساؤلات الدراسة بعد التحليل الإحصائي المناسب.

1.3 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الإحصائي المستهدف من جميع مصانع الألبان في محافظتي (عمان والزرقاء).

2.3 عينة الدراسة:

تم الاعتماد على المسح الشامل لجميع المصانع الكبيرة والمتوسطة المتخصصة في إنتاج الحليب وتصنيع مشتقاته البالغ عددها 46 مصنعا[1]، التي تتوزع بين محافظتي (عمان والزرقاء)، مستهدف الوحدة المكونة من كل إداري وموظف في هذه المصانع القادر والراغب في التعبير عن اتجاهاته نحو أهداف الدراسة المتعلقة بمعوقات تبني نظم إدارة الجودة في صناعة الألبان.

3.3 أداة الدراسة :

تم وضع أداة الدراسة بعد الاطلاع والبحث في الدراسات السابقة، وتتكون أداة الدراسة من صحيفة استبيان مغلقة ومفتوحة الأسئلة.

[1] المقصود بالمصنع هو الذي يستخدم الادوات الصناعية الحديثة في الإنتاج وليس المعمل الصغير الذي يعتمد على الطرق البدائية في الإنتاج

الجزء الأول:ويشمل على البيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، ومكان الإقامة، والمستوى التعليمي، والدخل الشهري).

الجزء الثاني:ويشمل على البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنشأة (سنة تأسيسها، ومكانها، وطبيعة عملها، والشكل القانوني لها، ورأسمالها، وتقيم أسعار منتجاتها، والسوق الرئيسي لتصريف منتجاتها، والوسائل التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة المنتج، وأسباب تدني الجودة في الصناعات الغذائية المنتجة)

الجزء الثالث:ويشمل على 93 فقره شملت مقاييس تمثل معايير **Normative assimilation** منها 19 فقرة تدور حول التزام الإدارة العليا نحو تطبيق نظام الجودة، أما مقياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق نظام الجودة فيشمل على 23 فقرة، ومقياس معوقات تطبيق نظام الجودة عبر عنه من خلال 29 فقرة، وتأتي 22 فقرة لقياس سبل دعم تطبيق برامج الجودة. وتم التعبير عن البيانات عند إدخالها بالترميز الآتي (لا أوافق بشدة=1، لا أوافق=2، أوافق=3، أوافق بشدة=4). وتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة لتفسير البيانات على النحو التالي:موافق بشدة (3.26 فما فوق)، وموافق(2.51–3.25)، و غير موافق(1.76–2.50)، وغير موافق بشدة (1.75 فأقل).

4.3 صدق أداة الدراسة:

بعد اكتمال المحتوى تم عرض الاستبيان بشكله الأولى على مجموعه من المحكمين من الأساتذة المتخصصين في العلوم الزراعية، والإدارية، لوضع ملاحظاتهم فيما يتعلق ببعض المفاهيم، وإعادة صياغة بعض الأسئلة والفقرات، حيث تم الأخذ بآرائهم والقيام بالتعديلات المقترحة في سياق الدراسة بما يتناسب مع العلاقة بين المتغيرات محل البحث.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال عرضها مبدئياً، وتوزيعها على عينة استطلاعية تجريبية تبلغ 10 مبحوثين، وتم تعديلها بناءًاعلى أراء عينة الدراسة الاستطلاعية، ثم جمعت منهم مرة أخرى بعد التعديل للتأكد من صدق الأداة لو تم إعادة الدراسة مرة أخرى، وبعد التعديل تم استخراج معامل ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل اتجاهات الدراسة وقد بلغ 88% وهو مستوى عالي المصداقية لإجراء الدراسة.

6.3 المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها، تم اعتماد الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتعلقة بالتكرارات والانحراف المعياري والوسط الحسابي، واستخدام اسلوب اختبار كندال وتحليل التباين لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها .

الفصل الرابع

النتائج

يتناول هذا الفصل الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والوظيفية لعينة الدراسة والمتعلقة بالمنشأة وجودة منتجاتها، اتجاهات الإدارة في مصانع الإلبان نحو الوسائل التي من الممكن أن تسهم في تحسين جودة المنتج، وأسباب تدني الجودة فى الصناعات الغذائية المنتجة محليا، اتجاهات التزام الإدارة نحو تطبيق نظام الجودة، والإدارة العليا، والمعوقات، وسبل دعم تطبيق برامج الجودة.

1.4 الخصائص الديمغرافية والاجتماعية:

يظهر الجدول (2) الخصائص الاجتماعية والديمغرافية لمجتمع عينة الدراسة، حيث تبين النتائج أن 91% من المبحوثين كانوا من الذكور، مقابل 9% من الإناث. ويلاحظ أن نصف المبحوثين تقريباً كانوا ضمن الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة، و11% كانت أعمارهم أقل من 25 سنة، و28% كانت أعمارهم تتراوح من 36 إلى 45، بينما لم تتجاوز نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 55 حوالي 9% من المبحوثين. وقد كان المستوى التعليمي عند 59% من المبحوثين البكالوريوس وعند حوالي 35% دبلوم، و2% كانوا من الدراسات العليا أما الذين مستواهم التعليمي الثانوية فدون فقد بلغت نسبتهم 4%.

جدول 2:الخصائص الديمغرافية والاجتماعية لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية(%)
النوع الاجتماعي	ذكر	42	91.3
	أنثى	4	8.7
الفئة العمرية (سنة)	25سنة فأقل	5	10.9
	26-35	22	47.8
	36-45	13	28.3
	46-55	4	8.7
	56- فأكثر	2	4.3
المؤهل العلمى	ثانوية عامة	2	4.3
	دبلوم	16	34.8
	بكالوريوس	27	58.7
	دراسات عليا	1	2.2

2.4 الخصائص الوظيفية:

تظهر نتائج الجدول (3) الخصائص الوظيفية لمجتمع عينة الدراسة، حيث تبين أن نسبة الذين مستواهم الوظيفي مدير إدارة أو رئيس قسم بلغ حوالي 17% من المبحوثين لكل منهم على الترتيب، والذين مستواهم الوظيفي موظف كان 22%، وكان 30% مشرفين، وبلغت نسبة العاملين الفنيين 13%. وكانت الخبرة في مجال العمل عند 17% من المبحوثين أقل من 5 سنوات، وعند 54% من الموظفين من 6 إلى 10 سنوات، أما الذين تزيد مدة خبرتهم عن 11 سنة فقد بلغوا 28% من المبحوثين، أن حوالي 24% من المبحوثين قد حصلوا على دورات تأهيلية في مجالات إدارة الجودة.

جدول 3:الخصائص الوظيفة لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي في الشركة	مدير إدارة	8	17.4
	رئيس قسم أو شعبة	8	17.4
	مشرف	14	30.4
	موظف	10	21.7
	عامل	6	13
فئة سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	8	17.4
	6−10	25	54.3
	11سنة فأكثر	13	28.3
الحصول على تدريب في مجال إدارة الجودة	نعم	11	24
	لا	35	76

3.4 الخصائص المتعلقة بالمنشأة وجودة منتجاتها :

يتضح من خلال نتائج الجدول (4) أن 26% من فئة عدد العاملين الذين أقل من 50، وحوالي 20% تتراوح أعدادهم من 50 إلى 100، و15% من 100 إلى 200، ونجد أن 24% يتراوح عددهم 200 فأكثر. وقد كانت نصف المصانع مساهمة خاصة بنسبة 52%، و22% مساهمة فردية، وحوالى 13% ذات مسؤولية محدودة، بينما كانت 6.5% مساهمة عامة وتضامنية. وكانت 20% من المصانع في العينة ان فئة رأسمال لها يقع بين 250 إلى 500 ألف دينار، ونجد 13% من 250 ألف دينار فأقل، بينما 11% كانت مليون دينار فأكثر. وحوالى 46% من المصانع في عينة الدراسة متخصصة في منتجات ألبان، وحوالي 8% متخصصة في منتجات العصائر والمشروبات التي تستخدم مادة الحليب مدخل رئيس في الإنتاج. وكان تقييم أسعار منتجات المنشأة مقارنة بالمنتجات المشابه لها في السوق:مناسبة عند 78%، ومتوسطة عند حوالي 13%، ومرتفعة عند 6.5%. وقد كان مستوى تقييم المبحوثين لمنتوجاتهم ممتاز عند 78%، وجيدة عند 13%، ومتوسطة و عند حوالي 6.5%. حيث كانت السوق الرئيسية لتصريف منتجات الشركة حوالي 87% محلية، وعربية عند 13%. وكانت الجهة المسؤولة عن مراقبة الجودة في المصانع:إدارة الإنتاج عند حوالي 52% من المصانع، وإدارة الرقابة عند 35% من المصانع. ويتضح أن حوالي 48% من المصانع حاصلة على اعتماد أيزو 9000. علماً أن حوالي 61% من المصانع لا تطبق نظام تحليل المخاطرة (الهسب)، وحوالي 74% تطبق نظام ممارسة التصنيع الجيد. كما أنه يوجد مواصفات خاصة للمنتجات عند جميع المصانع، وتتقيد جميعها بالمواصفات القياسية الخاصة والوطنية.

جدول 4:الخصائص المتعلقة بالمنشأة وجودة منتجاته

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية(%)
فئة عدد العاملين	50 فأقل	12	26.1
	100–51	9	19.6
	150–101	7	15.2
	200–151	7	15.2
	أكثر من 200	11	23.9
الشكل القانوني للشركة	مساهمة عامة	3	6.5
	مساهمة خاصة	24	52.2
	مساهمة تضامنية	3	6.5
	مساهمة فردية	10	21.7
	مساهمة ذات مسئولية	6	13
رأسمال الشركة المقدر بالالف الدينار الأردني	250 أقل من	6	13.0
	500–250	9	19.6
	1000–501	3	6.5
	أكثر من 1000	5	10.9
	غير مبين	23	50.0
طبيعة عمل المنشأة	الالبان	23	50.0
	تصنيع الالبان ومشتقاتها وعصائر	8	17.4
تقييم أسعار منتجات المنشأة مقارنة بالمنتجات المشابهة لها في السوق	مرتفعة	3	6.5
	متوسطة	6	13.0
	مناسبة	36	78.3
	غير مبين	1	2.2
تقييم المبحوثين لمستوى جودة المنتجات التي تقدمها المنشأة للمستهلك مقارنة بالمنتجات المشابه لها في السوق	ممتازة	36	78.3
	جيدة	6	13.0
	متوسطة	3	6.5
	غير مبين	1	2.2

النسبة المئوية(%)	التكرار	فئات المتغير	المتغير
87.0	40	محلية	السوق الرئيسي لتصريف منتجات الشركة
13.0	6	عربية	
52.2	24	إدارة الإنتاج	الجهة المسؤولة عن مراقبة الجودة في النشأة
34.8	16	إدارة الرقابة	
13.0	6	غير مبين	
47.8	22	نعم	هل حصلت الشركة على اعتماد أيزو 9000 ؟
41.3	19	لا	
10.9	5	غير مبين	
32.6	15	نعم	هل تطبق الشركة نظام تحليل المخاطرة (الهسب)؟
60.9	28	لا	
6.5	3	غير مبين	
73.9	34	نعم	هل تطبق الشركة نظام GMP ممارسة التصنيع الجيد
26.1	12	لا	
100	46	نعم	هل يوجد مواصفات متخصصة لكل منتج؟
100	46	نعم	هل يتقيد المصنع بالمواصفات القياسية الخاصة؟
100	46	نعم	هل يتقيد المصنع بالمواصفات القياسية الوطنية؟

4.4 اتجاهات الإدارة في مصانع الإلبان نحو الوسائل التي من الممكن أن تسهم في تحسين جودة المنتج:

توصلت نتائج التحليل في الجدول (5)، إن اتجاهات الإدارة في مصانع الإلبان نحو الوسائل التي من الممكن أن تسهم في تحسين جودة المنتج كانت بالموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقع بين (3.76، 2.8)، باستثناء الاتجاه نحو "رفع أسعار المنتج" حيث كانت بعدم الموافقة (المتوسط الحسابي و2.13).

جدول 5:الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة فى مصانع الألبان نحو الوسائل التى من الممكن أن تسهم فى تحسين جودة المنتج

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
استخدام المواد الاولية ذات الجودة المرتفعة	3.76	0.43	موافق بشدة
الالتزام بمعايير الجودة	3.70	0.47	موافق بشدة
زيادة كفاءة العاملين	3.46	0.55	موافق بشدة
زيادة الرقابة الحكومية	2.80	0.97	موافق
رفع أسعار المنتج	2.13	0.72	غيرموافق أبداً
الاتجاه العام نحو الوسائل التي تسهم في تحسين جودة المنتج	**3.17**	**0.35**	**موافق**

5.4 اتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو أسباب تدني الجودة فى الصناعات الغذائية المنتجة محليا:

تبين النتائج في الجدول (6) أن اتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو أسباب تدني الجودة في الصناعات الغذائية المنتجة محلياً كانت بالموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لها يقع بين (3.48 و2.87)، باستثناء الفقرتين "ضعف القدرة الشرائية للمستهلك" بمتوسط حسابي 2.35، و"استخدام العمالة الوافدة" كانت بعدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 1.91).

جدول 6:الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو أسباب تدني الجودة في الصناعات الغذائية المنتجة محليا.

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
عدم تطبيق معايير الجودة (محلية –عالمية)	3.48	0.72	موافق بشدة
قلة الخبرة	3.41	0.75	موافق بشدة
المنافسة في مجال سعر المنتج	3.13	0.89	موافق
ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج (محلية –مستورة)	3.00	0.79	موافق
الرسوم والضرائب	2.87	1.09	موافق
ضعف القدرة الشرائية للمستهلك	2.35	1.10	لا اوافق
استخدام العمالة الوافدة	1.91	0.72	لا اوافق
الاتجاه العام نحو أسباب تدني الجودة	**2.89**	**0.75**	**موافق**

6.4 اتجاهات التزام الإدارة نحو تطبيق نظام الجودة :

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة نتائجه في الجدول (7) تبين أن اتجاهات التزام الإدارة العليا نحو تطبيق نظام الجودة كانت (أوافق بشدة)؛ فقد اظهر التحليل الإحصائي أن الاتجاه العام كان بالموافقة بشدة على التزام الإدارة العليا نحو تطبيق نظام الجودة في صناعة الألبان، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقع بين (3.63 و3.11) حيث كانت أعلى نسبة للفقرة "تستخدم الشركة العينات المأخوذة من المواد الخام للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة"، وكان أدنى متوسط اتجاهات للفقرة "تعتمد الشركة على اسلوب الضبط الإحصائي كأداة لتتبع العمليات الإنتاجية وتسجيلها وتحليلها".

جدول 7:الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو التزام الإدارة العليا لتطبيق نظام الجودة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تستخدم الشركة العينات المأخوذة من المواد الخام للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة	3.63	0.49	أوافق بشدة
تقوم الشركة بالحفاض على جودة منتجاتها من خلال اتباع طرق تخزين تتلاءم مع نوعية المواد الأولية	3.61	0.49	أوافق بشدة
توجد سياسة واضحة للجودة	3.61	0.61	أوافق بشدة
تقوم الشركة بتوفير المختبرات اللازمة التي تتوافر فيها الأجهزة الحديثة التي تقوم بتحليل العينات	3.52	0.62	أوافق بشدة
تستخدم الشركة اساليب إحصائية متطورة لاختبار المادة الغذائية وعدم وجود أي معيبات	3.50	0.55	أوافق بشدة
تقوم الشركة بالوفاء بمتطلبات الزبائن مهما كلف ذلك من تكاليفها	3.48	0.69	أوافق بشدة
توجد لدى الشركة خطة واضحة حول إدارة الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	3.39	0.49	أوافق بشدة
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	3.39	0.80	أوافق بشدة
تسعى إدارة الشركة بأقسامها المختلفة إلى تطبيق أنظمة إدارة الجودة الغذائية	3.39	0.68	أوافق بشدة
تحرص الشركة على التعرف على المستجدات التى تعمل على التحسين المستمر في مجال إدارة الجودة	3.33	0.73	أوافق بشدة
تضع الإدارة العليا الحلول للمشاكل التنظيمية التي تنشأ في الشركة	3.33	0.60	أوافق بشدة
تتولى الإدارة العليا في الشركة وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية لتطبيق أنظمة الجودة المختلفة	3.28	0.75	أوافق بشدة
تسعى إدارة الشركة إلى نشر وتطبيق أنظمة الجودة الغذائية مثل ISO، Haccp، GMP	3.26	0.93	أوافق بشدة
تتوافر لدى الإدارة معرفة بمفهوم إدارة الجودة الغذائية وتطبيق هذا المفهوم	3.22	0.73	أوافق
تقوم الشركة بتبني وتداول مبادئ إدارة الجودة في جميع اجزائها	3.20	0.75	أوافق
تتبنى الإدارة العليا كل المقترحات الايضاحات التي يقدمها العاملون	3.15	0.79	أوافق
تحتوي برامج رقابة جودة الغذاء في الشركة على استخدام لوحات السيطرة اثناء العمليات الإنتاجية	3.15	0.76	أوافق
تعتمد الشركة على اسلوب الضبط الإحصائي كأداة لتتبع العمليات الإنتاجية وتسجيلها وتحليلها	3.11	0.85	أوافق
الاتجاه العام نحو التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة	3.36	0.44	أوافق بشدة

7.4 اتجاهات الإدارة نحو تطبيق نظام الجودة:

ما هو مستوى اتجاهات الإدارة نحو تطبيق نظام إدارة الجودة فى الصناعات الغذائية المنتجة محليا ؟

توصل التحليل الإحصائي المبينة نتائجه في الجدول (8) أن مستوى اتجاهات الإدارة نحو تطبيق نظام الجودة كانت مرتفعة (أوافق بشدة بمتوسط حسابي 3.52)، وكانت متوسطات الاتجاهات نحو جميع الفقرات تقع بين (3.72، و3.15)، وكانت الاتجاه نحو الفقرات:"تدريب العاملين على طرق تبين إدارة الجودة يحفزهم ويرفع من مستوى طاقة العمل والكفاءة لديهم"، و"إن الالتزام بشروط الجودة العالمية يحد من عوائق الوصول إلى السوق العالمية"، و "إن الالتزام بشروط الجودة العالمية يرفع من الميزة التنافسية للشركة ويقلل التكاليف ويحقق الأرباح" حيث بالموافقة.

جدول 8:الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو اتجاهات الإدارة العليا لتطبيق نظام الجودة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
إن تنظيم الإدارة العليا لدورات متخصصة في تبني طرق إدارة الجودة تعمل على تحقيق جودة عالية للإنتاج	3.41	0.72	أوافق بشدة
من الضروري أن تلتزم إدارة الشركة في نشر وتطبيق أنظمة إدارة الجودة الغذائية مثل ISO، Haccp، GMP لتحقيق الجودة العالية للمنتج	3.59	0.50	أوافق بشدة
يجب على الشركة تلبية مواصفات واحتياجات السوق المحلية والعالمية	3.57	0.50	أوافق بشدة
يجب أن تعمل الشركة على حل شكاوي المستهلكين المتعلقة بجودة بمنتجاتها والعمل على عدم تكرار تلك المشاكل	3.43	0.50	أوافق بشدة
عند حدوث أي خلل في إنتاج وتوصيل السلعة من الشركة إلى السوق فمن الواجب على الشركة رسم سياسات في المستقبل	3.35	0.48	أوافق بشدة
من أولويات الشركة الحصول على رضا المستهلك حتى وإن كان على حساب الربح	3.41	0.50	أوافق بشدة
على الشركة أن تستفيد من آراء المختصين والفنيين وجميع العاملين في الاقسام لتحقيق وتطوير جودة الإنتاج	3.61	0.49	أوافق بشدة
على الشركة أن تحدد اهدافها واستراتيجياتها وخططها من قبل الخبراء والعاملين فيما يتعلق بتحقق اسس أنظمة إدارة الجودة في الإنتاج	3.63	0.49	أوافق بشدة
إن استخدام المواد الأولية المطابقة للمواصفات في الشركة تعمل على رفع مستوى الجودة	3.61	0.49	أوافق بشدة
المواد الخام ذات الجودة العالية تساعد الشركة على انتاج منافس داخليا وخارجيا	3.69	0.47	أوافق بشدة
إن توافر برنامج منتظم في الشركة لأخذ العينات الغذائية	3.67	0.48	أوافق بشدة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المطلوبة للفحص والتفتيش والتأكد من سلامة الغذاء يرفع من مستوى جودة الإنتاج			
يجب على الشركة التركيز على التطوير المستمر	3.72	0.46	أوافق بشدة
يتم قياس أداء الجودة في كل المجالات	3.59	0.50	أوافق بشدة
يتم استخدام مفاهيم الفاعلية لقياس الأداء	3.61	0.49	أوافق بشدة
يتم استخدام مفاهيم الكفاءة لقياس الأداء	3.57	0.50	أوافق بشدة
يتم استخدام مفاهيم الإنتاجية لقياس الأداء	3.54	0.50	أوافق بشدة
يتم تبني إدارة الجودة يؤدي إلى اتساق وعدم التضارب بين الاقسام	3.61	0.49	أوافق بشدة
الالتزام بأسس الجودة يعمل على معالجة المشاكل بسهولة والمحافظة على إنتاج منتجات ثابتة المواصفات بجميع الأوقات	3.67	0.47	أوافق بشدة
الحصول على شهادة الجودة يحسن من مستوى ثقة الزبائن في الشركة	3.50	0.51	أوافق بشدة
تدريب العاملين على طرق تبين إدارة الجودة يحفزهم ويرفع من مستوى طاقة العمل والكفاءة لديهم	3.41	0.65	أوافق بشدة
إن الحصول على شهادة الجودة يعتبر من الدعائم الدعائية للشركة أمام الزبائن الذي يعمل على اكتساب زبائن جدد ويزيد من مستوى المبيعات في الشركة	3.37	0.65	أوافق بشدة
إن الالتزام بشروط الجودة العالمية يحد من عوائق الوصول إلى السوق العالمية	3.15	0.87	أوافق
إن الالتزام بشروط الجودة العالمية يرفع من الميزة التنافسية للشركة ويقلل التكاليف ويحقق الأرباح	3.15	0.89	أوافق
الاتجاه العام نحو اتجاهات الإدارة العليا لتطبيق نظام الجودة	3.52	0.35	أوافق بشدة

8.4 اتجاهات الإدارة نحو معوقات تطبيق نظام الجودة:

ما هي معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة في الصناعات الغذائية المنتجة محليا إن وجدت ؟

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كانت جميع الاتجاهات نحو معوقات تبني إدارة الجودة في صناعة الإلبان في منطقتي (عمان و الزرقاء) مرتفعة (بمتوسط حسابي 3.17، وانحراف معياري 0.431).

اتجاهات الإدارة نحو المعوقات البشرية:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة نتائجه في الجدول (9) تبين أن اتجاهات الإدارة في صناعة الإلبان في منطقتي (عمان و الزرقاء) نحو درجة المعوقات البشرية لتطبيق نظام الجودة كانت مرتفعة (أوافق بشدة، وأوافق)، فقد أظهر التحليل الإحصائي أن الاتجاه العام كان بالموافقة على وجود معوقات بشرية تقف عائق أمام سبل تطبيق نظام الجودة في مصانع الإلبان، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.15).

جدول 9:الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو المعوقات البشرية لتطبيق نظام الجودة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
قلة الخبرة التنظيمية والإدارية في مجال انظمة الجودة الشاملة	3.37	0.65	أوافق بشدة
عدم توافر برامج خاصة للعاملين في الشركة تؤهلهم لتطبيق انظمة إدارة الجودة بصورة مستمرة	3.35	0.88	أوافق بشدة
ضعف كفاءة العاملين في مجال التدريب على انظمة الجودة الشاملة	3.30	0.63	أوافق بشدة
قلة المعلومات والخبرة عند العاملين حول طرق تبين إدارة الجودة يقلل من مستوى طاقة العمل والكفاءة لديهم	3.09	0.73	أوافق
عدم تشجيع وتحفيز العاملين تجاه ضبط الجودة	3.00	0.82	أوافق
عدم وجود كوادر محلية مؤهلة ومتخصصة في مجال الجودة	2.96	0.97	أوافق
قلة برامج التدريب والتأهيل المتخصصة في مجال ضبط الجودة	2.96	0.89	أوافق
الاتجاه العام نحو المعوقات البشرية	**3.15**	**0.50**	**أوافق**

اتجاهات الإدارة نحو المعوقات الفنية:

توصل التحليل الإحصائي المبينة نتائجه في الجدول (10) إلى أن اتجاهات الإدارة كانت بالموافقة على وجود معوقات فنية تقف عائق لتطبيق نظام الجودة، حيث كانت الاتجاهات نحو جميع الفقرات بالموافقة (المتوسط الحسابي للفقرات تقع بين 3.20، و2.98) باستثناء الاتجاه نحو"إهمال إجراء الفحوص والاختبارات المخبرية للتأكد من مطابقة المنتجات لمعايير الجودة يجعل مواصفات جودة المنتج أقل من اللازم" حيث كان بالموافقة بشدة بمتوسط حسابي 3.33.

جدول 10:الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو المعوقات الفنية لتطبيق نظام الجودة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
إهمال إجراء الفحوص والاختبارات المخبرية للتأكد من مطابقة المنتجات لمعايير الجودة يجعل مواصفات جودة المنتج أقل من اللازم	3.33	1.03	أوافق بشدة
عدم استخدام المواد الخام ذات الجودة العالية لا تساعد الشركة على انتاج منتج منافس داخليا وخارجيا	3.20	0.86	أوافق
عدم إلزام الموردين للمواد الخام بمعايير الجودة	3.17	0.74	أوافق
عدم استخدام المواد الأولية المطابقة للمواصفات في الشركة تعمل على تدني مستوى الجودة	3.09	0.99	أوافق
قلة الاهتمام بتطوير المنتجات المكملة للصناعات الغذائية	3.09	0.99	أوافق
قلة المعلومات حول نظم إدارة الجودة	2.98	0.83	أوافق
ضعف القدرة الفنية في مجال الصيانة واستدامت الآلات	2.98	0.95	أوافق
الاتجاه العام نحو المعوقات الفنية	**3.12**	**0.69**	**أوافق**

اتجاهات الإدارة نحو المعوقات الإدارية:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة نتائجه في الجدول (11) تبين أن الاتجاه العام كانت بالموافقة على وجود معوقات إدارية نحو جميع الفقرات (المتوسط الحسابي للفقرات يقع بين 3.3 و2.50)، باستثناء الاتجاه نحو "تدخل الجهات الحكومية في تسعير المنتجات "حيث كان بعدم الموافقة على أنه من المعوقات الإدارية لتطبيق نظم إدارة الجودة في مصانع الإلبان.

جدول 11:الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو المعوقات الإدارية لتطبيق نظام الجودة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
غياب تبادل الخبرات بين المنشآت فيما يتعلق بجودة المنتجات الغذائية	3.30	0.84	أوافق بشدة
عدم تمويل برامج للبحوث والتطوير في مجال الجودة	3.17	0.85	أوافق
قلة الخبرة الإدارية ببرامج وشهادات الجودة	3.09	0.92	أوافق
غياب سياسات ضبط ومراقبة الجودة	3.04	0.87	أوافق
قلة كفاءة العمليات التسويقية	3.02	0.83	أوافق
عدم توفر المخصصات المالية	2.93	0.95	أوافق
انخفاض الكفاءة الاستغلالية للتجهيزات وإمكانيات المنشأة	2.91	0.87	أوافق
عدم التعاون مع الجهات الحكومية المختصة بالعمل على تطبيق السياسات والتشريعات الاستراتيجية لضبط الجودة	2.89	0.92	أوافق
ارتفاع تكاليف متطلبات الجودة (التعقيم والتغليف الصحي)	2.76	0.95	أوافق
غياب التشريعات القانونية الهادفة لضبط الجودة	2.74	0.91	أوافق
تدخل الجهات الحكومية في تسعير المنتجات	2.50	0.84	لا أوافق
الاتجاه العام نحو المعوقات الإدارية	**2.94**	**0.58**	**أوافق**

اتجاهات الإدارة نحو المعوقات التكنولوجية:

توصلت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (12) إلى إن اتجاهات الإدارة نحو كانت بالموافقة بشدة نحو وجود المعوقات التكنولوجية التي تقف عائق أمام سبل تطبيق نظام الجودة، حيث كانت جميع بالموافقة بشدة (المتوسط الحسابي 3.78، 3.15) باستثناء الاتجاه نحو" ليس بالضرورة أن ارتفاع كلفة الصيانة يعني ارتفاع كلفة الجودة " كانت بالموافقة.

جدول 12:الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو المعوقات التكنولوجية لتطبيق نظام الجودة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
إن التوجيه نحو شراء الآلات والمعدات في الشركة على أساس التطور التكنولوجي للآلات يرفع من مستوى مواصفات جودة الإنتاج	3.78	0.42	أوافق بشدة
يؤدى تعطيل الآلات في الشركة إلى تدنى نسبة الجودة وزيادة نسبة التالف	3.52	0.51	أوافق بشدة
تستخدم الشركة اساليب إحصائية متطورة لاختبار المادة الغذائية وعدم وجود أي معيبات	3.37	0.61	أوافق بشدة
ليس بالضرورة أن ارتفاع كلفة الصيانة يعني ارتفاع كلفة الجودة	3.15	0.99	أوافق
الاتجاه العام نحو المعوقات التكنولوجية	**3.46**	**0.34**	**أوافق بشدة**

9.4 اتجاهات الإدارة نحو سبل دعم تطبيق برامج الجودة:

ما هي وسائل سبل دعم تطبيق برامج إدارة الجودة في الصناعات الغذائية المنتجة محليا التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة المنتج؟

توصل التحليل الإحصائي المبينة نتائجه في الجدول (13) إلى إن اتجاهات الإدارة في صناعة الإلبان في منطقتي (عمان– الزرقاء) نحو سبل دعم تطبيق برامج الجودة كانت مرتفعة (أوافق بشدة)، حيث كانت الاتجاهات نحو جميع الفقرات بالموافقة بشدة (المتوسط الحسابي للفقرات يقع بين 3.89، 3.20)، باستثناء الفقرتين "تنظيم معارض وطنية للمنتجات

الغذائية المحلية" و" تشجيع المشاريع الصغيرة على الاندماج مع بعضها لتكوين منشآت كبيرة للإنتاج الغذائي" حيث كانت بالموافقة.

جدول 13:الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة في مصانع الألبان نحو سبل دعم تطبيق برامج الجودة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الرقابة على التصنيع	3.89	0.32	أوافق بشدة
الرقابة على المنتج النهائي	3.87	0.34	أوافق بشدة
الرقابة على مراحل التوزيع	3.83	0.38	أوافق بشدة
الرقابة على المواد الأولية	3.80	0.40	أوافق بشدة
التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا لوضع هيكل تنظيمي لتحقيق الجودة	3.63	0.49	أوافق بشدة
الرقابة على خدمات ما بعد البيع والتحسين	3.57	0.50	أوافق بشدة
التزام الموردين بالمواصفات ومقاييس الجودة يساعد على تجنب المشاكل خاصة المتعلقة بالمواد الخام	3.54	0.50	أوافق بشدة
تقديم الحوافز للعاملين	3.51	0.51	أوافق بشدة
تنفيذ الدورات التدريبية للعاملين للتعرف على برامج الجودة	3.50	0.51	أوافق بشدة
الاستفادة من خبرات الشركات العالمية في التصنيع الغذائي وضبط الجودة	3.50	0.62	أوافق بشدة
تؤدي التكنولوجيا المتطورة الحديثة إلى تحسين مستوى جودة المنتج	3.50	0.51	أوافق بشدة
تقييم وتطوير سياسة الجودة بشكل مستمر	3.46	0.50	أوافق بشدة
تشجيع استخدام الطرق الحديثة للتصنيع الغذائي	3.43	0.50	أوافق بشدة
تطوير لائحة مواصفات محلية لضبط الجودة	3.41	0.50	أوافق بشدة
تحقيق استخدام أكمل لإمكانات المنشأة البشرية والمادية	3.39	0.49	أوافق بشدة
تشجيع المدراء للعاملين من خلال سياسة الباب المفتوح في الإدارة	3.39	0.49	أوافق بشدة
تؤدي مساهمة برامج الصيانة إلى خفض نسبة العيب في الإنتاج خلال الأعوام الماضية	3.39	0.49	أوافق بشدة
تكثيف تجارب تطبيقية حول طرق ضبط الجودة	3.35	0.48	أوافق بشدة
لتحقيق الكفاءة في جودة الإنتاج يجب توافر نظام فعال لاستقبال شكاوى الزبائن	3.35	0.48	أوافق بشدة
الالتزام بإنتاج سلع تتفق مع المواصفات التي يطلبها الزبون	3.28	0.58	أوافق بشدة
تشجيع المشاريع الصغيرة على الاندماج مع بعضها لتكوين منشآت كبيرة للإنتاج الغذائي	3.22	0.84	أوافق
تنظيم معارض وطنية للمنتجات الغذائية المحلية	3.20	0.75	أوافق
الاتجاه العام نحو سبل دعم تطبيق برامج الجودة	**3.50**	**0.28**	**أوافق بشدة**

هل يوجد علاقة بين معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة مع كل من اتجاهاتهم نحو درجة المستوى الذي تسهم في تحسين جودة المنتج و أسباب تدني الجودة و التزام الادارة بتطبيق نظام الجودة؟

تشير النتائج في الجدول 13 إلى وجود علاقة طردية ومعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاتجاه العام نحو أهمية تطبيق نظم الجودة في تحسين جودة المنتج مع جميع الاتجاهات التي تشير بوجود معوقات تطبيق نظم الجودة في مؤسساتهم باستثناء المعوقات التكنولوجية. وهذه النتيجة تشير إلى أن الذين يشعرون بأهمية تطبيق نظم الجودة في الإنتاج يلاحظون وجود المعوقات البشرية والفنية والإدارية التي تقف عائق أمام تطبيق هذه النظم بطريقة فعالة إلا أنه لا يوجد علاقة معنوية تتعلق بالتكنولوجية المستخدمة في الإنتاج. كما وتبين وجود علاقة طردية ومعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاتجاه العام للموظفين نحو أسباب تدني الجودة في المنتجة مع وجود المعوقات الفنية والإدارية ومع المعوقات البشربة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن اسباب تدني الجودة تزداد بوجود المعوقات البشرية والفنية والإدارية إلا أنه لا يوجد معوقات معنوية تتعلق بالتكنولوجية المستخدمة في الإنتاج.

وتبين وجود علاقة عكسية ومعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاتجاه العام للموظفين نحو مستوى إلتزام الإدارة بتطبيق نظام الجودة مع وجود المعوقات البشرية والفنية، وهذه النتيجة تشير إلى أن المعوقات البشرية والفنية تزيد من عدم إلتزام الإدارة في تطبيق نظم الجودة فيها، بينما لم تكن المعوقات الإدارية والتكنولوجية من أسباب عدم الإلتزام بتطبيق نظام الجودة.

كما تشير النتائج في نفس الجدول إلى وجود علاقة طردية ومعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين اتجاهات الإدارة نحو درجة تطبيق نظام الجودة في مؤسساتها مع وجود المعوقات البشرية والفنية، وعند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مع المعوقات التكنولوجية، وهذه النتيجة تشير إلى أن الإدارة ترى بوجود جميع المعوقات التي تقف أمام تطبيق نظم الجودة باستثناء المعوقات الإدارية.

وعلية فإن المعوقات البشرية والفنية والإدارية تقف عائق أمام تطبيق إدارة نظم الجودة في مصانع الإلبان في محافظتي عمان والزرقاء بل وتعتبر من أسباب تدني الجودة إن وجدت.

جدول 14:اختبار كندال للعلاقة بين معوقات تبني تطبيق الإدارة في مصانع الألبان لنظم الجودة مع كل من اتجاهاتهم نحو درجة المستوى الذي تسهم في تحسين جودة المنتج وأسباب تدني الجودة والتزام الادارة بتطبيق نظام الجودة.

	المعوقات البشرية	المعوقات الفنية	المعوقات الإدارية	المعوقات التكنولوجية	المقياس العام للمعوقات
المستوى التي تسهم في تحسين جودة المنتج	.320**	.542**	.614**	-.028	.460**
أسباب تدني الجودة	.260*	.305**	.472**	.197	.308**
التزام الادارة بتطبيق نظام الجودة (1-نعم، 2-لا)	-.445**	-.306**	.029	-.157	-.234*
اتجاهات الإدارة نحو تطبيق نظام الجودة	.513**	.418**	.167	.245*	.395**

*يوجد معنوية احصائية عند 0.10، **يوجد معنوية احصائية عند 0.05، ***يوجد معنوية احصائية عند 0.01

هل يوجد علاقة بين معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة مع درجة إلتزام الادارة بتطبيق نظام الجودة ؟

تشير النتائج في الجدول 14 إلى وجود علاقة عكسية ومعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاتجاه العام نحو درجة معوقات تطبيق المؤسسة لنظم إدارة الجودة مع درجة تقيد المصنع بالمواصفات القياسية الدولية، إلا أنه لم يتبين وجود علاقة معنوية من الناحية الإحصائية بين الاتجاه العام نحو وجود معوقات تطبيق المؤسسة لنظم إدارة الجودة إذا كانت المؤسسة قد حصلت على علي اعتماد أيزو9000، و نظام تحليل المخاطرة الهسب، و نظام ممارسة التصنيع الجيد GMP ، وهذه النتيجة تشير إلى أن وجود المعوقات نحو تطبيق إدارة الجودة ستقف عائق أمام تقيد المصنع أو المؤسسة بالمواصفات القياسية الدولية.

جدول 15:اختبار كندال للعلاقة بين معوقات تبني تطبيق الإدارة في مصانع الألبان لنظم الجودة مع درجة التزام الادراة بتطبيق نظام الجودة.

تطبيق نظم إدارة الجودة (1-نعم ، 2- لا)	المقياس العام للمعوقات
هل حصلت الشركة علي اعتماد أيزو9000	-.277
هل تطبق الشركة نظام تحليل المخاطرة الهسب	-.127
هل تطبق الشركة نظام ممارسة التصنيع الجيد GMP	-.134
هل حصلت الشركة على شهادة المطابقة (علامة الجودة)	-.147
هل يتقيد المصنع بالمواصفات القياسية الدولية	-.463**

هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى المستوى التعليمي والوظيفي للموظف؟

ولاختبار الفروق أو درجة ومعنوية الاختلاف بين مستوى تصورات الموظفين نحو تأثير المعوقات على تبني الإدارة لنظم الجودة في مصانع الألبان التابعة لمحافظتي العاصمة والزرقاء باختلاف المستوى التعليمي والوظيفي للموظف، تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

توصّل التحليل الإحصائي المبينة نتائجه في الجدولين 16 و17 إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التصورات نحو درجة تأثير المعوقات المختلف لتبني الإدارة لنظم الجودة تعود لاختلاف المستوى التعليمي أو الوظيفي للموظف. وهذه النتيجة تشير إلى أن الاتجاهات كانت متساوية عند كل الموظفين باختلاف مستوياتهم التعليمية والوظيفية نحو الاثر الكبير لهذه المعوقات على تبني نظم الجودة في صناعات الألبان (الجدولين 18، و19).

جدول 16:اختبار تحليل التباين ANOVA لقياس معنوية الفرق في مستوى الاتجاهات نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف المستوي التعليمي للموظف.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	درجة المعنوية
التباين	.505	3	.168	.501	.684
الخطأ	14.104	42	.336		
المجموع	14.609	45			

جدول 17:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات عينة الدراسة نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادراة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف المستوى التعليمي للموظف.

المستوى التعليمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ثانوية عامة	3.00	0.00	0.00
دبلوم	3.31	0.70	0.18
بكالوريس	3.11	0.51	0.10
دراسات عليا	3.00		
المجموع	3.17	0.57	0.08

جدول 18:اختبار تحليل التباين ANOVAلقياس معنوية الفرق في مستوى الاتجاهات نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف المستوى الوظيفي للموظف.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	درجة المعنوية
التباين	.443	4	.111	.321	.862
الخطأ	14.165	41	.345		
المجموع	14.609	45			

جدول 19:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات عينة نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف المستوى الوظيفي للموظف.

المستوى الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
مدير إدارة	3.13	0.64	0.23
رئيس قسم أوشعبة	3.00	0.53	0.19
مشرف	3.21	0.58	0.15
موظف	3.30	0.67	0.21
عامل	3.17	0.41	0.17
المجموع	3.17	0.57	0.08

هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى حجم المصنع من حيث عدد العاملين ؟

توصّل التحليل الإحصائي المبينة نتائجه في الجدول 20 إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التصورات نحو درجة تأثير المعوقات المختلف لتبني الإدارة لنظم الجودة تعود لاختلاف عدد العاملين أو الوظيفي في المؤسسة. وهذه النتيجة تشير إلى أن الاتجاهات كانت متساوية عند كل الموظفين باختلاف حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين فيها حيث تشير النتائج في الجدول 20 إلى أن اثر هذه المعوقات على تبني نظم الجودة في صناعات الألبان يعد مرتفعا.

جدول 20:اختبار تحليل التباين ANOVA لقياس معنوية الفرق في مستوى الاتجاهات نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف عدد العاملين في المصنع.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	درجة المعنوية
التباين	1.890	4	.473	1.523	.213
الخطأ	12.719	41	.310		
المجموع	14.609	45			

جدول 21:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات عينة الدراسة نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف عدد العاملين في المصنع.

عدد العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
50فأقل	3.33	0.49	0.14
51 – 100	3.00	0.00	0.00
101- 150	3.43	0.53	0.20
151 – 200	3.29	0.49	0.18
أكثر من 200	2.91	0.83	0.25
المجموع	3.17	0.57	0.08

هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى نوع المنتج للمصنع؟

ولاختبار الفروق أو درجة ومعنوية الاختلاف بين مستوى تصورات الموظفين نحو صعوبات تطبيق نظم الجودة باختلاف نوع المنتج في المصنع تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

توصّل التحليل الإحصائي المبينة نتائجه في الجدول 22 إلى وجود فروق معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى تصورات الموظفين نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف نوع المنتج للمصنع.

وتشير نتائج تحليل المقارنات البعدية لاختبار أقل الفروق المعنوية المبينة نتائجها في الجدول 22 إلى وجود فروقات معنوية في مستوى التصورات، ولصالح الذين يعملون في المصانع التي تنتج الاجبان حيث كانت اتجاهاتهم نحو هذه الصعوبات أكثر من العاملين في مصانع تصنيع الالبان ومشتقاتها والعصائر والحليب ومشتقاته والألبان فقط.

ومنه نجد الحرص عند مصانع الاجبان على التقيد بنظم الجودة مقارنة مع صناعات العصائر والألبان الأخرى.

جدول 22:اختبار تحليل التباين ANOVA لقياس معنوية الفرق في مستوى الاتجاهات نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف نوع المنتج للمصنع.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	درجة المعنوية
التباين	6.319	6	1.053	4.955	.001
الخطأ	8.290	39	.213		
المجموع	14.609	45			

جدول 23:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات عينة الدراسة نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادراة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف نوع المنتج للمصنع.

نوع المنتج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروقات						
			الالبان فقط	تصنيع الالبان ومشتقاتها والعصائر	صناعة الاجنبان فقط	صناعة الالبان والاجبان	انتاج الحليب ومشتقاته	صناعة الالبان والاجبان ومشتقاتها	انتاج جبنة المثلثات
الالبان فقط	2.96	0.56		-.04	-1.04*	-.37	-.043	-1.04*	-.71*
تصنيع الالبان ومشتقاتها والعصائر	4.00	0.00	.04		-1.00*	-.33	.00	-1.00*	-.66*
صناعة الاجنبان فقط	4.00	0.00	1.04*	1.00*		.66*	1.00*	.00	.33
صناعة الالبان والاجبان	3.67	0.58	.37	.33	-.66		.33	-.66	-.33
انتاج الحليب ومشتقاته	3.00	0.00	.043	.00	-1.00*	-.33		-1.00*	-.66
صناعة الالبان والاجبان ومشتقاتها	3.00	0.00	1.04*	1.00*	.00	.66	1.00*		.33
انتاج جبنة المثلثات	2.96	0.56	.71*	.66*	.33	-.33	.66	-.33	
المجموع	3.17	0.57							

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى الشكل القانوني للمؤسسة؟

توصّل التحليل الإحصائي المبينة نتائجه في الجدول 24 إلى وجود فروق معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين مستوى تصورات الموظفين نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة لنظم الجودة في مصانع الألبان باختلاف الشكل القانوني للمؤسسة.

وتشير نتائج تحليل المقارنات البعدية لاختبار أقل الفروق المعنوية المبينة نتائجها في الجدول 24 إلى وجود فروقات معنوية في مستوى التصورات، ولصالح الذين يعملون في مؤسسات المساهمة العامة حيث كانت اتجاهاتهم نحو أهمية هذه المعوقات أعلى من الذين

يعملون في المؤسسات ذات الصفة القانونية الخاصة والفردية والتضامنية، إلا أنها لم تختلف اختلافا معنويا عن اتجاهات العاملين في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة.

وكانت اتجاهات الذين يعملون في مؤسسات ذات صفه قانونية خاصة اقل من الذين يعملون في مؤسسات مساهمة عامة أو ذات مسؤلية محدودة.

ومنه نجد الحرص عند مصانع الاجبان على التقيد بنظم الجودة مقارنة مع صناعات العصائر والألبان الأخرى.

جدول 24:اختبار تحليل التباين AVOVA لقياس معنوية الفرق في مستوى الاتجاهات نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف الشكل القانوني للمؤسسة.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	درجة المعنوية
التباين	4.050	4	1.013	3.932	.009
الخطأ	10.558	41	.258		
المجموع	14.609	45			

جدول 25:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات عينة الدراسة نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف الشكل القانوني للمؤسسة.

الشكل القانوني للمؤسسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروقات				
			مساهمة عامة	مساهمة خاصة	تضامنية	شركة فردية	ذات مسؤولية محدودة
مساهمة عامة	4.0	0.0		1.04*	1.00*	.70*	.500
مساهمة خاصة	3.0	0.6	-1.04*		-.041	-.341	-.54*
تضامنية	3.0	0.0	-1.00*	.041		-.300	-.500
شركة فردية	3.3	0.5	-.700*	.34	.300		-.200
ذات مسؤولية محدودة	3.5	0.5	-.500	.54*	.500	.200	
المجموع	3.2	0.6					

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

هل يوجد فروق معنوية في الاتجاهات نحو معوقات تبني تطبيق الادارة في مصانع الألبان لنظم الجودة يعود إلى سوق تصريف منتجات الشركة؟

توصّل التحليل الإحصائي المبينة نتائجه في الجدول 26 إلى وجود فروق معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى تصورات الموظفين نحو درجة أهمية المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادارة لنظم الجودة في مصانع الألبان باختلاف سوق تصريف منتجات الشركة، ولصالح التي تصرف منتجاتها إلى الأسواق الخارجية مقارنة بالمحلية (الجدول 26)

جدول 26:اختبار تحليل التباين ANOVA لقياس معنوية الفرق في مستوى الاتجاهات نحو درجة المعوقات التي تقف عائق امام تبني تطبيق الادراة في مصانع الألبان لنظم الجودة باختلاف سوق تصريف منتجات الشركة.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	درجة المعنوية
التباين	4.709	1	4.709	20.928	.000
الخطأ	9.900	44	.225		
المجموع	14.609	45			

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :-

من خلال النتائج، ومناقشتها تم التوصل إلي الاستنتاجات الآتية:

1. أظهرت النتائج أن 91% من المبحوثين هم من الذكور، 48% من الفئات العمرية التي تتروح مابين 26 إلي 35 سنة، 28% كانت أعمارهم تتروح من 36 إلي 45، الأمر الذي يشير إلي الطبيعة الشابة للعاملين في هذه المصانع. كما أظهرت النتائج إن المستوي التعليمي عند 59% من البكالوريس و35% دبلوم.

2. تبين النتائج أن المستوي الوظيفي كان 30% من المشرفين، 22% موظفين، وكانت الخيرة في مجال العمل من الموظفين تترواح مابين 6–10 سنوات وبلغت أعلي نسبة وهي 54%.

3. أظهرت النتائج أن نصف المصانع كانت مساهمة خاصة بنسبة 52%، حيث كانت السوق الرئيسية لتصريف منتجات الشركة حوالي 87% محلية. كما بينت النتائج أن جميع المصانع تتقيد بالمواصفات القياسية الخاصة والوطنية.

4. تبين نتائج الدراسة أن اتجاهات الإدارة نحو إلتزام الإدارة العليا واتجاهات الإدارة والمعوقات وسبل دعم تطبيق نظام الجودة كانت مرتفعة وبالموافقة.

5. تشير النتائج إلي أن هناك معوقات بشرية وفنية وإدارية تقف عائق أمام تطبيق إدارة نظم الجودة في مصانع الإلبان في محافظتي عمان والزرقاء بل وتعتبر من أسباب تدني الجودة إن وجدت.

6. تشير النتائج إلي وجود علاقة عكسية ومعنوية بين الاتجاه العام نحو درجة معوقات تطبيق المؤسسة لنظم إدارة الجودة مع درجة تقييد المصنع بالمواصفات القياسية الدولية، إلا أنه لم يتبن وجود علاقة معنوية من الناحية الإحصائية وهذه النتيجة تشير

إلى وجود المعوقات نحو تطبيق إدارة الجودة ستقف عائق أمام تقيد المصنع أو المؤسسة بالمواصفات القياسية الدولية.

7. أوضحت النتائج إلى أن الاتجاهات كانت متساوية عند كل الموظفين باختلاف مستوياتهم التعليمية والوظفية وحجم المؤسسة من حيث عدد العاملين نحو الاثر الكبير لهذه المعوقات على تبني نظم الجودة في صناعات الألبان يعد مرتفعا.

8. أظهرت النتائج إلى وجود فروق معنوية بين مستوي تصورات الموظفين نحو درجة أهمية المعوقات التي تقف عائق أمام تبني تطبيق لنظم الجودة فى مصانع الألبان باختلاف سوق تصريف منتجات الشركة، ولصالح التي تصرف منتجاتها إلى الأسواق الخارجية مقارنة بالمحلية.

9. تبين النتائج أن مصانع الأجبان عليها التقيد بنظم الجودة مقارنة مع صناعات العصائر والألبان الأخري.

التوصيات :-

توصي الدراسة بما يلي:

1. تكثيف التدريب في المجالات والأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة في العمليات الإدارية والانتاجية لرفع سوية صناعة الألبان.

2. تعزيز دور العاملين ومشاركتهم في قرارات الإنتاج والتطوير المستمر، وتعزيز ثقافة الجودة بين العاملين من خلال المشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ودولية.

3. خلق بيئة تنافسية بين مصانع الألبان لتشجيع تطبيق نظم الجودة في قطاع الصناعات الغذائية، وتوفير الدعم المالي والفني لتطبيق هذه النظم، وخاصة للحصول علي شهادة الآيزو.

4. العمل على اعتبار الحصول على شهادة الآيزو نقطة البداية وليست نقطة النهاية في إطار وليست نقطة النهاية في إطار خطط استراتيجية بعيدة المدى لضبط الجودة، وليس مجرد أداة للعلاقات العامة.

5. تعيين القياديين في الإدارة العليا حسب التخصص العلمي أو الإداري، والخبرة التي تتطلبها الوظيفة.

6. إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في بيئات مختلفة لمعالجة المشاكل، والمعوقات التي تحول دون تقدم جودة الصناعات الغذائية.

المراجع

المراجع العربية:

الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات، 2006. **إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى والمكتبات ومراكز المعلومات**، دار المسيرة والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

التميمي، إياد والخشالي، شاكر. **السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية**، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8،العدد2.

توفيق، عبد الرحمن، 2003. **الجودة الشاملة الدليل المتكامــل**، مركــز الخبــرات المهنيــة للإدارة"بميك"، جمهورية مصر العربية.

الجنيد، حسين محمد،2001 . **دراسة نظم مراقبة جودة الانتاج واتجاهات العاملين في الإدارة نحو تطبيق نظم الجودة لشركات صناعات غذائية مختارة في الجمهورية اليمنية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن .

الحنيطي، دوخي عبد الرحيم 2012. **التسويق الزراعي**، دار جليس الزمان، الأردن

الخليل، عبد الحميد مصطفى، 2000. **إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية السورية**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا .

دائرة الاحصاءات العامة، 2010. **احصاءات الانتاج الحيواني**، عمان، الأدرن.

الدرادكة، مأمون، 2006. **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى .

ريتشارد ل، ويليامز، 2007. **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** ، الجمعية الأمريكية للإدارة ،الطبعة الثالثة، مكتبة التحرير.

زكي، عبد العزيز عبد العال، 2010. **إدارة الجودة ودورها فى بناء الشركات**، إطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة.

زين الدين، فريد عبد الفتاح، 1998. **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، دار الكتب، مصر.

الساعد، على كامل، 2000. **ضبط ومراقبة جودة الأغذية**، كلية الزراعة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السلمي، على، 1995. **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الأيـــزو9000**، دار غريـــب للطباعة والنشر،مصر.

السمرائي، مهدي، 2007. **إدارة الجودة الشاملة**، دار جدير للنشر، عمان، الأردن.

الشامى ، عمار محمد ،الريماوي، احمد شكرى ، اليماني، محمد عصام ،2004. **تحليل منافع تطبيق نظم إدارة الجودة من منظور إدارات مصانع الأغذية في الأردن**، مجلة دراسات، العلوم الزراعية، المجلد31، العدد2.

الشامى ، عمار محمد ،الريماوي، احمد شكرى ، اليماني، محمد عصام ،2004 . **تحليل اتجاهات إدارات مصانع الأغذية في الأردن نحو تبني نظم إدارة الجودة**، مجلة دراسات، العلوم الزراعية، المجلد 31، العدد 2.

الشمرى، نامى خلف، 2005 . **أثر تطبيق نظم إدراة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الغذائية، حالة تطبيقية على مصنع أسترا فى تبوك بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤته، الاردن.

الطائي، يوسف جحيم، العجيلي، محمد عاصى، الحكم، ليث على، 2009. **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

الطيطي، خضر مصباح، 2010. **إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية فى الجودة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الرحمن ، زياد محمد ،عبيدات، سليمان خالد ، الريماوي،احمد شكرى ، 2003. **دراسة تحليلية لواقع الرقابة على الجودة الإنتاج في الصناعات الغذائية الفلسطينية**، مجلة دراسات، العلوم الزراعية، المجلد 30، العدد2.

العزاوى، محمد، 2006. **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علوان، قاسم، 2009. **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000:9001**، الطبعة الأولى، الاصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

غرفة صناعة الاردن، 2013. **صدر عن مركز الدراسات الاقتصادية الصناعية** ، العدد الثالث.

قنديل، باسم،2008. **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشأة الصناعية** .رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين .

ليندة، فليسي، 2011. **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة امحمد بوقرة بومرداس**، رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

الوادي، محمود حسين، .2008 **مدي تطبيق البنوك الاريوية لمعايير الجودة الشاملة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد.15

المراجع الاجنبية :

Baidoun، Samir & Zairi، Mohammed . 2003. **"A Proposed Model of TQM Implementation in The Palestinian Context"**، TQM & business excellence، Vol. 14، No. 10، December

Baidoun، Samir، . 2003. **"An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organizations"**، Logistics Information Management، Emerald، Vol. 16، No. 2.

Botelho Marcio،G . 2005. **Aims and Perspectives of a New Trade Alliance**، Florida، USA.

Chong، Vincent K. & Rundus، Michael J. 2004. **"Total Quality Management، Market Competition and Organizational Performance"**، The British Accounting Review 36.

McGraw-Hill.، P. B. 1989. **"Let's Talk Quality"**،Crosby

Dalela، S. & Saurabh، B. E.، . 2001.**"ISO 9000 Quality Systems"**، Standard Publishers Distributors، Second Edition.

Evans، J. R.، . 1997. **"Production/Operations Management-Quality، Performance، And Value"**، West Publishing Company، Fifth Edition.

Foster، T. S. 2004. **"Managing Quality-An Integrative Approach"**، Pearson Education Inc.، Second Edition.

George، K. D. & Joll، C.، . 1981. "**Industrial Organization Competition، Growth and Structural Change**"،3rd edition، George Allen & Unwind Ltd UK،.

Grant، E. L. & Leavenworth، R. S . 1980. **"Statistical Quality Control"**، McGraw-Hill،.

Krajewski، L. J. & Ritzman، L. P.، .1990. **"Operations Management- Strategy And Analysis"**، Addison-Wesely Publishing Company، Second Edition.

Laufer، A. C.، **"Production And Operations Management"**. 1984. South- Western Publishing Co.، Third Edition،.

Parajogo، Daniel & Brown، Alan. 2004. **"The Relationship Between TQM Practices And The Role of Formal TQM Programs:An Australian Empirical Study"**، QMJ، Vol. 11، No. 4.

الملاحق

الملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المحترم/ أختي المحترمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بسمه الفيتورى المقطوف عبد الكريم ،طالبة ماجيستير،كلية الزراعة قسم اقتصاد زراعى وإدارة الإعمال الزراعية ،الجامعة الأردنية بإجراء دراسة ميدانية حول قطاع الصناعات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية حول:"**اتجاهات العاملين نحو معيقات تطبيق نظم إدارة جودة الإنتاج في شركات الصناعات الغذائية في الأردن**". لذا يسرني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التعاون بالإجابة عن جميع فقراتها، بموضوعية ودقة، وإذ أشكر لكم تعاونكم، أؤكد لكم أن المعلومات التي سأحصل عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي، ولذلك لا داعي لكتابة اسمك أو شيء يدل على شخصيتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم ،،،،،،،،،،،،

الباحثة

الطالبة بسمة الفيتوري المقطوف

للتواصل مع الباحثة:

هاتف جوال:0799745564

بريد الكتروني:bsm.moon@yahoo.com

أولاً:المعلومات الشخصية والوظيفية:-

مكان السكن الدائم:

المحافظة		اللواء	

2) **الجنس :**

ذكر		أنثى	

3) العمر: ( ) سنة

4) **المؤهل العلمي:**

أ- دون الثانوية العامة		ب- ثانوية عامة	
ج- دبلوم		د- بكالوريوس	
هـ- دراسات عليا			

5)- **المسمى الوظيفي في الشركة:**

أ- صاحب منشأة		ب- مدير إدارة	
ج- رئيس قسم أو شعبة		د -مشرف	
هـ - موظف		و - عامل	

6)عدد **سنوات الخبرة في مجال العمل:** ( ) سنة

7)صافي الدخل الشهري: ( ) دينار أردني

8) هل حصلت علي دورات تدريبية في مجال الجودة

أ- نعم		ب – لا	

اذا كان الجواب نعم ،ماهى الدورات ،مدتها ،تاريخيها ....

ثانياً:معلومات حول المنشأة:

1- اسم المنشأة:...

2- سنة تأسيس المنشأة: ....

3-مكان المنشأة: ....

4- عدد العاملين في المنشأة:..

5- طبيعة عمل المنشأة:...

6- ما نوع المنتج الذي تنتجه مؤسستكم؟

منتجات ألبان		**ب – منتجات لحوم**		**ج- منتجات زيوت ودهون**	
د- منتجات المطاحن والحبوب		**ه- منتجات الفواكه والخضراوات**		**و-منتجات حلويات**	
ط- منتجات العصائر والمشروبات		**ز-المشروبات غير الكحولية**			

7- الشكل القانوني للشركة:

أ- مساهمة عامة		**ب – مساهمة خاصة**	
ج- تضامنية		**د- شركة فردية**	
ه- ذات مسؤولية محدودة			

8- رأسمال الشركة المقدر بالدينار الأردني:( ) ألف دينار

9- برأيك كيف تقيم أسعار منتجات المنشأة مقارنة بالمنتجات المشابه لها في السوق:

أ- مرتفعة ( ) ب - متوسطة ( ) ج- مناسبة ( )

10- برأيك كيف تقيم جودة المنتجات التي تقدمها المنشأة للمستهلك مقارنة بالمنتجات المشابه لها في السوق :

أ- ممتازة ( ) ب - جيدة ( ) ج- متوسطة ( ) د- ضعيفة ( )

11- ما السوق الرئيسي لتصريف منتجات الشركة (يمكنك اختيار أكثر من اجابة):

أ- محلية ( ) ب - عربية ( ) ج- دولية ( )

12- الجهة المسؤولة عن مراقبة الجودة:

أ- إدارة الإنتاج ( ) ب - إدارة الرقابة ( ) ج- لا يوجد ( ) د- أخرى حدد

	أ- نعم	ب_ لا
1- هل حصلت الشركة على اعتماد أيزو 9000؟	( )	( )
2-هل تطبق الشركة نظام تحليل المخاطرة (الهسب)؟	( )	( )
3-هل تطبق الشركة نظام ممارسة التصنيع الجيد (GMP)؟	( )	( )
4- هل يوجد مواصفات متخصصة لكل منتج؟	( )	( )
5- هل حصلت الشركة على شهادة المطابقة (علامة الجودة)؟	( )	( )
6- هل يتقيد المصنع بالمواصفات القياسية الخاصة؟	( )	( )
7- هل يتقيد المصنع بالمواصفات القياسية الوطنية؟	( )	( )
8- هل يتقيد المصنع بالمواصفات القياسية الدولية؟	( )	( )

13- برأيك ما هي الوسائل التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة المنتج:

	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق	موافق بشدة
الالتزام بمعايير الجودة	( )	( )	( )	( )
زيادة الرقابة الحكومية	( )	( )	( )	( )
استخدام المواد الأولية ذات الجودة المرتفعة	( )	( )	( )	( )
رفع أسعار المنتج	( )	( )	( )	( )
زيادة كفاءة العاملين	( )	( )	( )	( )

14- برأيك ما أسباب تدني الجودة في الصناعات الغذائية المنتجة محليا:

	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق	موافق بشدة
ضعف القدرة الشرائية للمستهلك	( )	( )	( )	( )
استخدام العمالة الوافدة	( )	( )	( )	( )
ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج (محلية _مستوردة_	( )	( )	( )	( )
المنافسة في مجال سعر المنتج	( )	( )	( )	( )
عدم تطبيق معايير الجودة(محلية –عالمية)	( )	( )	( )	( )
الرسوم والضرائب	( )	( )	( )	( )
قلة الخبرة	( )	( )	( )	( )

ثالثاً:التزام الإدارة العليا نحو تطبيق نظام الجودة

رقم	الفقـــرة	اوافق بشدة	اوافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تتولى الإدارة العليا في الشركة وضع الخطط والأهـــداف الاســـتراتيجية لتطبيق أنظمة الجودة المختلفة				
2	تتوافر لدى الإدارة معرفة بمفهوم إدارة الجودة الغذائية وتطبيق هذا المفهوم				
3	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول إدارة الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها				
4	تقوم الشركة بالحفاض على جودة منتجاتها من خلال اتباع طرق تخزين تتلاءم مع نوعية المواد الأولية				
5	تعمل الإدارة علي نشر ثقافة الجودة فـــي جميـــع الأقســـام والمســـتويات الإدارية				
6	تتبنى الإدارة العليا كل المقترحات الايضاحات التي يقدمها العاملون				
7	تستخدم الشركة العينات المأخوذة من المواد الخام للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة				
8	تسعي إدارة الشركة بأقسامها المختلفة إلي تطبيق أنظمة إدارة الجودة الغذائية				
9	تحرص الشركة على التعرف على المستجدات التي تعمل على التحسين المستمرفى مجال إدارة الجودة				
10	تحرص الشركة على التعرف على المستجدات التي تعمل على التحسين المستمرفى مجال إدارة الجودة				
11	تسعى إدارة الشركة إلي نشر وتطبيق أنظمة الجودة الغذائية مثل ISO، GMP،Haccp				
12	تضع الإدارة العليا الحلول للمشاكل التنظيمية التي تنشأ في الشركة				

رقم	الفقــرة	اوافق بشده	اوافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة
13	تعتمد الشركة على اسلوب الضبط الإحصائي كأداة لتتبع العمليات الإنتاجية وتسجيلها وتحليلها				
14	تحتوي برامج رقابة جودة الغذاء في الشركة على استخدام لوحات السيطرة اثناء العمليات الإنتاجية				
15	تستخدم الشركة اساليب إحصائية متطورة لاختبار المادة الغذائية وعدم وجود أي معيبات				
16	تقوم الشركة بتوفير المختبرات اللازمة التي تتوافر فيها الأجهزة الحديثة التي تقوم بتحليل العينات				
17	تقوم الشركة بتبني وتداول مبادئ إدارة الجودة في جميع اجزائها				
18	تقوم الشركة بالوفاء بمتطلبات الزبائن مهما كلف ذلك من تكاليفها				
19	توجد سياسة واضحة للجودة				

رابعاً:اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق نظام الجودة

رقم	الفقــرة	اوافق بشده	اوافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	إن تنظيم الإدارة العليا لدورات متخصصة في تبني طرق إدارة الجودة تعمل على تحقيق جودة عالية للإنتاج				
2	من الضروري أن تلتزم إدارة الشركة في نشر وتطبيق أنظمة إدارة الجودة الغذائية مثل GMP، Haccp،ISO لتحقيق الجودة العالية للمنتج				

رقم	الفقـــرة	أوافق بشده	ن	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3	يجب على الشركة تلبية مواصفات واحتياجات السوق المحلية والعالمية				
4	يجب أن تعمل الشركة على حل شكاوي المستهلكين المتعلقة بجودة بمنتجاتها والعمل على عدم تكرار تلك المشاكل				
5	عند حدوث أي خلل في إنتاج وتوصيل السلعة من الشركة إلى السوق فمن الواجب على الشركة رسم سياسات في المستقبل				
6	من أولويات الشركة الحصول على رضا المستهلك حتى وإن كان على حساب الربح				
7	على الشركة أن تستفيد من آراء المختصين والفنيين وجميع العاملين في الاقسام لتحقيق وتطوير جودة الإنتاج				
8	على الشركة أن تحدد اهدافها واستراتيجياتها وخططها من قبل الخبراء والعاملين فيما يتعلق بتحقق اسس أنظمة إدارة الجودة في الإنتاج				
9	يجب استخدام المواد الأولية المطابقة للمواصفات في الشركة تعمل على رفع مستوى الجودة				
10	المواد الخام ذات الجودة العالية تساعد الشركة على انتاج منافس داخليا وخارجيا				
11	إن توافر برنامج منتظم في الشركة لأخذ العينات الغذائية المطلوبة للفحص والتفتيش والتأكد من سلامة الغذاء يرفع من مستوى جودة الإنتاج				
12	يجب على الشركة التركيز على التطوير المستمر				
13	يتم قياس أداء الجودة في كل المجالات				
14	يتم استخدام مفاهيم الفاعلية لقياس الأداء				
15	يتم استخدام مفاهيم الكفاءة لقياس الأداء				

رقم	الفقـــرة	اوافق بشده	[illegible]	لا اوافق	لا اوافق بشدة
16	يتم استخدام مفاهيم الإنتاجية لقياس الأداء				
17	تبني إدارة الجودة يؤدي إلى اتساق وعدم التضارب بين الاقسام				
18	الالتزام بأسس الجودة يعمل على معالجة المشاكل بسهولة والمحافظة على إنتاج منتجات ثابتة المواصفات بجميع الأوقات				
19	الحصول على شهادة الجودة يحسن من مستوى ثقة الزبائن في الشركة				
20	تدريب العاملين على طرق تبين إدارة الجودة يحفزهم ويرفع من مستوى طاقة العمل والكفاءة لديهم				
21	إن الحصول على شهادة الجودة يعتبر من الدعائم الدعائية للشركة أمام الزبائن الذي يعمل على اكتساب زبائن جدد ويزيد من مستوى المبيعات في الشركة				
22	إن الالتزام بشروط الجودة العالمية يحد من عوائق الوصول إلى السوق العالمية				
23	إن الالتزام بشروط الجودة العالمية يرفع من الميزة التنافسية للشركة ويقلل التكاليف ويحقق الأرباح				

خامساً:معوقات تطبيق نظام الجودة

رقم	الفقـــرة	اوافق بشده	اوافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة
	المعوقات البشرية				
1	ضعف كفاءة العاملين في مجال التدريب على انظمة الجودة الشاملة				
2	قلة الخبرة التنظيمية والإدارية في مجال انظمة الجودة الشاملة				
3	عدم توافر برامج خاصة للعاملين في الشركة تؤهلهم لتطبيق انظمة إدارة الجودة				

	بصورة مستمرة				
4	قلة المعلومات والخبرة عند العاملين حول طرق تبين إدارة الجودة يقلل من مستوى طاقة العمل والكفاءة لديهم				
5	عدم تشجيع وتحفيز العاملين تجاه ضبط الجودة				
6	عدم وجود كوادر محلية مؤهلة ومتخصصة في مجال الجودة				
7	قلة برامج التدريب والتأهيل المتخصصة في مجال ضبط الجودة				
	المعوقات الفنية				
1	قلة المعلومات حول نظم إدارة الجودة				
2	عدم استخدام المواد الأولية المطابقة للمواصفات في الشركة تعمل على تدني مستوى الجودة				
3	عدم استخدام المواد الخام ذات الجودة العالية لا تساعد الشركة على انتاج منتج منافس داخليا وخارجيا				
4	عدم إلزام الموردين للمواد الخام بمعايير الجودة				
5	إهمال إجراء الفحوص والاختبارات المخبرية للتأكد من مطابقة المنتجات لمعايير الجودة يجعل مواصفات جودة المنتج أقل من اللازم				
6	قلة الاهتمام بتطوير المنتجات المكملة للصناعات الغذائية				
7	ضعف القدرة الفنية في مجال الصيانة واستدامت الآلات				
	المعوقات الإدارية				
1	قلة الخبرة الإدارية ببرامج وشهادات الجودة				
2	عدم توفر المخصصات المالية				

3	عدم تمويل برامج للبحوث والتطوير في مجال الجودة				
4	غياب سياسات ضبط ومراقبة الجودة				
5	تدخل الجهات الحكومية فى تسعير المنتجات				
6	غياب التشريعات القانونية الهادفة لضبط الجودة				
7	انخافض الكفاءة الإستغلالية للتجهيزات وإمكانيات المنشأة				
8	ارتفاع تكاليف متطلبات الجودة (التعقيم والتغليف الصحى)				
9	عدم التعاون مع الجهات الحكومية المختصة بالعمل على تطبيق السياسات والتشريعات الإستراتيجية لضبط الجودة				
10	غياب تبادل الخبرات بين المنشآت فيما يتعلق بجودة النتجات الغذائية				
11	قلة كفاءة العمليات التسوقية				
	المعوقات التكنولوجية				
1	إن التوجيه نحو شراء الآلات والمعدات في الشركة على أساس التطور التكنولوجي للآلات يرفع من مستوى مواصفات جودة الإنتاج				
2	ليس بالضرورة أن ارتفاع كلفة الصيانة يعني ارتفاع كلفة الجودة				
3	تستخدم الشركة اساليب إحصائية متطورة لاختبار المادة الغذائية وعدم وجود أي معيبات				
4	يؤدى تعطيل الآلات فى الشركة إلى تدنى نسبة الجودة وزيادة نسبة التالف				

سادساً: **سبل دعم تطبيق برامج الجودة**

رقم	الفقــرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق
1	تنفيذ الدورات التدريبية للعاملين للتعرف على برامج الجودة				
2	تحقيق استخدام أكمل لإمكانات المنشأة البشرية والمادية				
3	تنظيم معارض وطنية للمنتجات الغذائية المحلية				
4	تكثيف تجارب تطبيقية حول طرق ضبط الجودة				
5	تشجيع استخدام الطرق الحديثة للتصنيع الغذائي				
6	تطوير لائحة مواصفات محلية لضبط الجودة				
7	الاستفادة من خبرات الشركات العالمية في التصنيع الغذائي وضبط الجودة				
8	تشجيع المشاريع الصغيرة على الاندماج مع بعضها لتكوين منشآت كبيرة للإنتاج الغذائي				
9	التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا لوضع هيكل تنظيمي لتحقيق الجودة				
10	تقييم وتطوير سياسة الجودة بشكل مستمر				
11	تشجيع المدراء للعاملين من خلال سياسة الباب المفتوح في الإدارة				
12	التزام الموردين بالمواصفات ومقاييس الجودة يساعد على تجنب المشاكل خاصة المتعلقة بالمواد الخام				
13	تؤدي التكنولوجيا المتطورة الحديثة إلى تحسين مستوى جودة المنتج				
14	تؤدي مساهمة برامج الصيانة إلى خفض نسبة العيب في الإنتاج خلال الأعوام				

رقم	الفقــرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق
	الماضية				
15	لتحقيق الكفاءة في جودة الإنتاج يجب توافر نظام فعال لاستقبال شكاوى الزبائن				
16	الالتزام بإنتاج سلع تتفق مع المواصفات التي يطلبها الزبون				
17	الرقابة على المواد الأولية				
18	الرقابة على التصنيع				
19	الرقابة على المنتج النهائي				
20	الرقابة على مراحل التوزيع				
21	الرقابة على خدمات ما بعد البيع والتحسين				
22	تقديم الحوافز للعاملين				

مع خالص الشكر والتقدير

الملحق رقم (2)

مواصفة الحليب ومنتجات الحليب – مدونة الممارسات الصحية للحليب ومنتجاته

المقدمة :

مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية هي الهيئة الوطنية للتقييس في الأردن، حيث يتم إعداد المواصفات القياسية الأردنية من خلال لجان فنية. وتكون هذه اللجان عادةً مشكلةً من أعضاء ممثلين للجهات الرئيسية المعنية بموضوع المواصفة، ويكون لجميع الجهات المعنية. بموضوع المواصفة الحق في إبداء الرأي والملاحظات حول هذه المواصفة، وذلك أثناء فترة تعميم المشروع النهائي، سعياً لجعل المواصفات الأردنية موائمة للمواصفات الدولية قدر الإمكان وذلك من أجل إزالة العوائقالفنية من أمام التجارة وتسهيل انسياب السلع بيسن الدول.

تتم هيكلة وصياغة المواصفات القياسية الأردنية وفقاً لدليل العمل الفني لمديرية التقييس 1−2 / 2005، الجزء2:قواعد هيكلة وصياغة المواصفات القياسية الأردنية.

وبناءً على ذلك فقد قامت اللجنة الفنية الدائمة للحليب ومنتجاته 11 بدارسة وإعداد مشروع المواصفة القياسية الأردنية 2007/1748 الخاصة **بالحليب ومنتجات الحليب – مدونة الممارسات الصحية للحليب ومنتجاته** وأوصت باعتمادها كمواصفة قياسيى أردنية 2007/1748، وذلك استناداً للمادة (5) فقرة (أ) بند (1) من قانون المواصفات والمقاييس رقم 22 لسنة 2000.

المدخل

يعد الحليب ومنتجاته مصداراً غنياً وملائماً للعناصر الغذائية للسكان في العديد من البلدان، كما ان التجارة الدولية للسلع المشتقة من الحليب تبدو مهمة.تهدف هذه المواصفة القياسية الأردنية إلى توفير الإرشاد إلى طريقة ضمان سلامة وملاءمة الحليب ومنتجاته بهدف حماية صحة المستهلك واتسهيل التجارة، كذلك، تهدف هذه المواصفة القياسية الأردنية إلى تلافي الممارسات والظروف غير الصحية في إنتاج الحليب ومنتجاته وتصنيعه وتداوله، ذلك لأن الحليب ومنتجاته يشكل نسبة كبيرة من أغدية المستهلكين وبخاصة الرضع والأطفال والحوامل والمرضعات، وقد صيغت هذه المواصفة القياسية الأردنية لتتواءم مع المواصفة القياسية الأردنية 2003/493.

تعرض هذه المواصفة القياسية الأردنية مبادئ الإنتاج والتصنيع الصحين للحليب ومنتجاته ودليلاً إرشادياً بشأن تطبيقهذه المبادئ، مع الأخذ بعين الاعتبار، وإلى أقصى حد ممكن، مختلف عمليات الإنتاج والتصنيع فضلاً عن الخصائص المختلفة للحليب من مختلف الحيوانات الحلوب، تركز هذه المواصفة القياسية الأردنية على النتائج المتفق عليها بشأن سلامة الأغذية والتي تحققت من خلال استخدام واحد أو أكثر من إجراءات مراقبة سلامة الأغذية بدلاً من فرض عمليات محددة لكل منتج فردى.

1-المجال

تختص هذه المواصفة القياسية الأردنية بإنتاج وتصنيع وتداول الحليب ومنتجاته كما تم تعريفها في المواصفة القياسية 1756، وعندما يشار إلى منتجات الحليب فيقتصد بذلك أن هذا المصطلح يتضمن أيضاً منتجات الحليب المركبة، ولاتختص هذا المواصفة القياسية الأردنية بإنتاج الحليب الخام.

تختص أحكام هذه المواصفة القياسية الأردنية بالمنتجات الداخلة في التجارة الدولية، كذلك يمكن أن تستخدم كأساس للتشريعات الوطنية.

تعتبر الملاحق الواردة في هذه المواصفة القياسية الأردنية جزءاً لا يتجزأ منها، حيث تهدف الخطوط التوجيهية الواردة في هذه الملاحق إلى توضيح وتفسير الكيفية التي يمكن فيها تطبيق مبادئ هذه المواصفة القياسية الأردنية. كما وتعتبر المواصفة القياسية الأردنية 2003/493 وملاحقها مكملة لهذه المواصفة القياسية الأردنية، ويجب استخدامها مجتمعة للوصول إلى أرشادات كاملة بشأن الإنتاج الصحي للحليب ومنتجاته.

2. المراجع التقييسية:

- الخطوط التوجهية الصادرة عن لجنة دستور الأغذية 13، إرشادات الدستور الغذائي للمحافظة على الحليب الخام باستخدام نظام لاكتوبيرو كسيديز.

- الخطوط التوجهية الصادرة عن لجنة دستور الأغذية 26، تصميم نظم معاينة وترخيص الواردات والصادرات الغذائية وتطبيقها وتقييمها واعتمادها.

- الخطوط التوجهية الصادرة عن لجنة دستور الأغذية 30، مبادئ وضع وتطبيق معايير الأحياء الدقيقة بشأن الأغذية.

- الخطوط التوجهية الصادرة عن لجنة دستور الأغذية ___1)،سلامة إجراءات رقابة صحة الأغذية.

- الخطوط التوجهية الصادرة عن لجنة دستور الأغذية ___1)، التثبت من إجراءات مراقبة نظافة الأغذية.

- مدونة صحة الحيوان الصادرة عن المنظمة العالمية لصحة الحيوان 2).

- مدونة الممارسات الموصى بها الصادرة عن لجنة دستور الأغذية 33، الأغذية المعلبة منخفضة الحموضة.

- مدونة الممارسات الموصى بها الصادرة عن لجنة دستور الأغذية 40، المعالجة المطهرة.

- مدونة الممارسات الموصى بها الصادرة عن لجنة دستور الأغذية___2)، التغذية الجيدة للحيوان.

- مدونة السلوك الصحي الموصى بها الصادرة عن لجنة دستور الأغذية 37، نقل المواد الغذائية السائبة والمواد الغذائية شبه المعلبة.

– مدونة السلوك الموصى بها الصادرة عن لجنة دستور الأغذية___1)، متبقيات الأدوية البيطرية في الأغذية.

– المواصفة القياسية الأردنية 9، بطاقة البيان __ المعيار العام لبطاقة البيان على عبوات الأغذية.

– المواصفة القياسية الأردنية 2003/493، الاشتراطات الصحية __ القواعد العامة لشؤون صحة الأغذية.

– المواصفة القياسية الأردنية 1214، المياه __ مياه الشرب المعبأة.

– المواصفة القياسية الأردنية 1756،الحليب ومنتجات الحليب __ المواصفة العامة لشروط استخدام مصطلحات الحليب.

3– المصطلحات والتعاريف

لأغراض هذه المواصفة تستخدم المصطلحات والتعاريف الوارده أدناه:

3–1التجنب

البقاء بعيداً إلى الحد المقبول عملياً
ملاحظة :يستخدم ها المصطلح ، حسب الإمكان، من الناحية النظرية، درءاً لتلوث أو لإعاقة ممارسة معينة.

3–2إجراءات الرقابة

أي عمل أو نشاط يمكن استخدامه لتلافي أو إزالة خطر يلحق بسلامة الأغذية أو تقليله إلى المستوى المقبول.

3–3هدف سلامة الأغذية

الحد الأقصى و/ أو التركيز الأقصى لنوع ما من الأغذية وقت استهلاكها والذي يوفرأو يساهم في مستوى الحماية الملائم.

3–4يقلل

يقلل احتمال حدوث أو نتائج وضع لايمكن تجنبه كنمو الأحياء الدقيقة.

3–5معايير العملية

معايير مراقبة العملية (كالوقت ودرجة الحرارة) المطبقة عند خطوة التصنيع.

3–6الحليب الخام

الحليب الذي لم تتجاوز حرارة تسخينه 40 س أو لم يخضع لأية معالجة يكون لها تأثير ماثل.

3–7مدة الملاءمة

التثبت من أن الأغذية مقبولة للاستهلاك البشري تبعاً للاستخدام المطلوب.
ملاحظة:يكون المقصود بالملاءمة :

أ) مفهومي الصحة والسلامة.

ب) المسائل المتعلقة بالصحة العامة فقط، أما المسائل المتعلقة بالدرجة ، والنوعية التجارية أو التقيد بمواصفات التماثل فهي غير مشمولة.

4- المبادئ التي تطبق في إنتاج وتصنيع وتداول الحليب ومنتجاته

4-1إن جميع نتجات الحليب، بدءاً من إنتاج المادة الخام وحتى نقطة الاستهلاك، يجب أن تخضع لمجموعة من إجراءات الرقابة كما ويجب أن تظهرهذه الإجراءات مدى تحقيقها للمستوى الملائم لحماية الصحة العامة.

4-2 يجب تطبيق الممارسات الصحية السليمة على امتداد السلسلة الغذائية بحيث يكون الحليب ومنتجاته آمناًوملائماً للاستخدام المطلوب.

4-3يجب تنفيذ الممارسات الصحية للحليب ومنتجاته ضمن سياق نقاط الضبط الحرجة في تحليل المخاطر.

4-4يجب التثبت من فعالية إجراءات الرقابة.

5- الأدوار النسبية لكل من منتجي الحليب والقائمين على تصنيعه وتوزيعه وبيعه بالتجزئة ونقله ودور المستهلكين والسلطات المعنية:

5-1رغم أن المسؤولية تقع على عاتق جهة التصنيع لضمان مأمونة وملائمة، إلا أن هناك استمرارية في الجهود الفعّالة أو الضوابط اللازمة من جانب الأطراف الأخرى، بما فيها منتجي الحليب، لضمان سلامة وملائمة منتجات الحليب.كذلك من المهم الإقرار بأن الموزعين والسلطات المعنية والمستهلكين لهم أيضا دور في ضمان سلامة وملائمة الحليب ومنتجاته.

5-2إن العلاقة المتبادلة وتأثير أحد حلقات السلسلة الغذائية على حلقة أخرى لها أهميتها في التثبت من أن الفجوات المحتملة في هذه الاستمرارية تعالج من خلال الاتصالات والتفاعل فيما بين منتجي الحليب ومصنعيه وموزعيه وتجارالتجزئة، ومع أن جهة التصنيع يقع على عاتقها، من حيث المبدأ، مسؤولية إجراء تحليل المخاطر ضمن سياق استنباط نظام للرقابة يستند على نقاط الضبط الحرجة في تحليل المخاطر، وبالتالي تحديد ومراقبة المخاطر المرتبطة بالمواد الخام الواردة، فإنه يجب على منتجي الحليب أيضاً أن يتفهموا الأخطار المرتبطة بالحليب، وبالتالي تقديم المساعدة للحد من وجودها في المواد الخام.

5-3 يجب على مختلف الأطراف ان تولي الانتباه، وبشكل خاص، للمسؤوليات التالية وذلك لتحقيق استمرارية فعّالة :

5-3-1 أن الممارسات الزراعية والصحية والبيطرية السليمة مطبقة على مستوى المزرعة. يجب تكييف هذه الممارسات حسب الحاجة تبعاً لاحتياجات السلامة الخاصة التي تحددها جهات التصنيع وتبلّغ عنها.

5-3-2 أن يتأكد المنتجون من أن جهات التصنيع تستخدم الممارسات التصنيعية والصحية السليمة وبخاصة تلك الواردة في هذه المواصفة القياسية الأردنية، وأن اية احتياجات بشأن

إجراءات إضافية فيما يتعلق بمراقبة المخاطر أثناء الإنتاج الأولي، يجب إبلاغها بفعالية إلى الجهات الموردة لتمكين منتجي الحليب من تكييف عملياتهم لمواجهتها.

5-3-3 أن تتأكد الجهات المعنية بالتوزيع والنقل والبيع بالتجزئة من أن الحليب ومنتجاته الخاضعة لرقابتها يتم تداولها وتخزينها على النحو الملائم ووفقاً لتعليمات الجهات المصنعة.

5-3-4 أن يقبل المستهلكون مسؤولية التثبت من أن الحليب ومنتجاته الموجود في حوزتهم قد عولجت وقدمت على النحو الملائم ووفقاً لتعليمات الجهات المصنعة.

5-3-5 أن يكون لدى السلطات المعنية الإطار التشريعي كي يتسنى تنفيذ هذه المواصفة القياسية الأردنية بفعالية (كالقوانين واللوائح والخطوط التوجهية والاشتراطات) والبنية الأساسية الكافية والمفتشون والموظفون المدربون على نحو ملائم. بخصوص نظم مراقبة الواردات والصادرات، يجب الرجوع إلى الخطوط التوجيهية الصادرة عن لجنة دستور الأغذية 26. يجب أن تركز برامج الرقابة على مراجعة الوثائق ذات العلاقة والتي تُظهر أن كل مشارك على امتداد السلسلة الغذائية قد اطلع بمسؤوليته الإفرادية للتأكد من أن المنتجات النهائية تلبي الأهداف المقررة بشأن سلامة الأغذية و/أو الأهداف والمعايير ذات العلاقة.
من المهم أن توجد الاتصالات والعلاقات الواضحة بين جميع الأطراف للمساعدة في تطبيق الممارسات السليمة وأن المشكلات قد تم تحديدها وحلها بطريقة سريعة وأن تكامل السلسلة الغذائية الموحدة قد تم تعزيزه.

6- الإنتاج الأولي

6-1 المبادئ المطبقة في الإنتاج الأولي للحليب

6-1-1 يجب أن لايحتوي الحليب على أي ملوث يشكل خطراً على المستوى الملائم لوقاية الصحة العامة عند عرضه على المستهلك.

6-1-2 يجب الحدمن المواد الملوثة__4) للحليب من مصادر حيوانية وبيئية أثناء الإنتاج الأولي.

6-1-3 يجب أن يكون المحتوى الميكروبي في الحليب أقل مايمكن، وذلك باستخدام الممارسات السليمة لإنتاج الحليب مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات التكنولوجية لعملية التصنيع اللاحقة.
يجب تنفيذ إجراءات الرقابة على مستوى الإنتاج الأولي لتقليل المحتوى الأولي من الكائنات الحية الدقيقة الممرضة والكائنات الحية الدقيقة التي تؤثر على السلامة والملاءمة إلى حد ممكن لتوفير الهامش الأكبر من السلامة و/أو لإعداد الحليب بطريقة تسمح بتطبيق إجراءات مكافحة الكائنات الحية الدقيقة الأقل تشدداً مما يمكن أن يكون خلاف ذلك لضمان سلامة المنتجات وملاءمتها.

6-2 الصحة البيئية

6-2-1 يجب إدارة العوامل المائية وغيرها من العوامل البيئية بطريقة تقلل من احتمال انتقال المخاطر بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى الحليب.
إن المياه الملوثة، على سبيل المثال، بالآفات (الحشرات والقوارض)، والمواد الكيميائية والبيئات الداخلية والخارجية حيث تعيش الحيوانات وتُحلب، يمكن أن تلوث العلف أو المعدات أو الحيوانات الحلوب مما يؤدي إلى تسرب المخاطر إلى الحليب.

6-2-2 يجب أن تكون المياه المستخدمه في عمليات الإنتاج الأولي ملائمة للغرض المستهدف ويجب أن لاتتسب في تسرب المخاطر إلى الحليب.

6-3 الإنتاج الصحي للحليب

6-3-1 المساحات والأبنية اللازمة لإنتاج الحليب

إن المساحات، بما فيها الأبنية، المستخدمة لإنتاج الحليب يجب تصميمها واستخدامها حسب الحاجة بأسلوب يقلل من تسرب المخاطر إلى الحليب. وقد تبين أن وجود أبنية غير محمية ومصانة على النحو الملائم لاحتجاز الحيوانات الحلوب وحلبها يمكن أن يتسبب في تلوث الحليب.

6-3-2 صحة الحيوان

6-3-2-1 يجب إدارة الوضع الصحي للحيوانات والقطعان الحلوب بأسلوب يتصدى للمخاطر التي تثير القلق بشأن صحة الأنسان.

6-3-2-2 يجب أن يكون مصدر الحليب هو حيوانات تتمتع بصحة جيدة حيث لاتؤثر، في ضوء الاستخدام النهائي، سلباً على سلامة وملاءمة المنتجات النهائية.
يجب الوقاية من انتشارالأمراض الحيوانية بين الحيوانات ومن الحيوانات (بما في ذلك الحيوانات الحلوب) إلى الحليب، فقد تبن أن الحليب ومنتجاته المستخلصة من حليب أُخِذ من حيوانات مصابة بأمراض معينة لاتكون مأمونة ولا ملائمة للاستهلاك البشري.
كذلك، تبين أن المحافظة على صحة الحيوانات الحلوب السليمة من شأنها أن تقلل من احتمالات تسرب الكائنات الحية الممرضة البشرية إلى الحليب عن طريق الغدة الثديية أو من الروث.

6-3-3 المارسسة الصحية العامة

6-3-3-1 تغذية الماشية

مع الأخذ بعين الاعتبار الاستخدام النهائي للحليب، فإن الأعلاف والأغذية المقدمة للحيوانات الحلوب يجب أن لا تتسبب، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في تسرب الملوثات إلى الحليب بكمية تمثل عنصر خطر غير مقبول على صحة المستهلك أو تؤثر سلباً على مدى ملاءمة الحليب أو منتجاته.

6-3-3-2 مكافحة الآفات

يجب مكافحة الآفات بطريقة لاتؤدي إلى وجود مستويات غير مقبولة من المتبقيات، كمتبقيات المبيدات، في الحليب. من المعلوم أن الآفات، كالحشرات والقوارض، تعتبر ناقلات للأمراض البشرية والحيوانية إلى محيط الإنتاج، فالاستخدام غير الملائم للعناصرالكيميائية لمكافحة هذه الآفات، يمكن أن يتسرب عن طريقها أخطار كيميائية إلى بيئة الإنتاج.

6-3-3-3 الأدوية البيطرية

أ) يجب معالجة الحيوانات فقط بالأدوية البيطرية المرخصة من السلطات المعنية للاستخدامات المحددة وبالطريقة التي لا تؤثر سلباً على سلامة وملاءمة الحليب، بما في ذلك التقيد بفترة السماح المحددة.

ب) يجب أن لاتتجاوز متبقيات الدواء البيطري المستويات التي يمكن أن تكتّل خطراً غير مقبول على المستهلك.

6-3-3-4 الحلب بطريقة صحية

يجب تنفيذ عملية الحلب على نحو يقلل من تلوث الحليب المنتج.

6-4 تداول الحليب وتخزينه ونقله

مع مراعاة الاستخدام النهائي للحليب، فإن تداول هذا الحليب وتخزينه ونقله يجب أن يتم بأسلوب يتجنب التلوث ويقلل من أي زيادة في الحمل الميكروبي للحليب.
إن تداول الحليب وتخزينه ونقله بصورة ملائمة يُعد من العناصر المهمة في نظام الرقابة الضروري لإنتاج الحليب ومنتجاته على نحو مأمون وملائم، ومن المعروف أن ملامسة المعدات غير السليمة والمواد الغريبة تتسبب في تلوث الحليب. كذلك من المعلوم أن سوء استعمال الحرارة يؤدي إلى زيادة في الحمل الميكروبي للحليب.

6-4-1 معدات الحلب

6-4-1-1 يجب أن يتم تصميم معدات الحلب، وإنشاؤها وتركيبها وصيانتها واستخدامها على نحو يجنب تسرب الملوثات إلى الحليب.

6-4-1-2 يجب تشغيل معدات الحلب بطريقة تجنب إلحاق الضرر باضرع والحلمات وتتلافي نقل الأمراض بين الحيوانات عن طريق معدات الحلب.

6-4-2 معدات التخزين

يجب تصميم خزانات وأوعية الحليب وبناؤها وصيانتها واستخدامها على نحو يجنب تسرب الملوثات إلى الحليب ويقلل من نمو الكائنات الحية الدقيقة في الحليب.

6-4-3 الأبنية لتخزين الحليب والمعدات المتعلقة بالحلب

6-4-3-1 يجب أن يكون وضع الأبنية لتخزين الحليب والمعدات المتعلقة بالحلب وتصميمها وبناؤها وصيانتها واستخدامها على نحو يجنب تسرب الملوثات إلى الحليب.

6-4-3-2 حيثما يتم تخزين الحليب، يجب أن يكون هذا التخزين على نحو يجنب تسرب الملوثات إلى الحليب وبطريقة تقلل من نمو الكائنات الحية الدقيقة.

6-4-4 إجراءات ومعدات جمع الحليب ونقله وتسليمه

6-4-4-1 يجب جمع الحليب ونقله وتسليمه دونما تأخير لا مبرر له وبأسلوب يجنب تسرب الملوثات إلى الحليب ويقلل من نمو الكائنات الحية الدقيقة فيه.

6-4-4-2 يجب تصميم صهاريج وأوعية نقل الحليب وإنشاؤها وصيانتها واستخدامها على نحو يجنب تسرب الملوثات إلى الحليب ويقلل من نمو الكائنات الحية الدقيقة فيه.

6-5 التوثيق وحفظ السجلات

يجب حفظ السجلات حسب الحاجة، لتعزيز المقدرة على التثبت من فعالية نظم الرقابة.

7- التصميم والمرافق للمنشأة

7-1 يجب تصميم المعدات وتركيبها على نحو لايحوي الأطراف المسدودة أو النهايات غير النافذة في أنابيب الحليب.

7-2 في الحالات التي تظهر فيها الأطراف المسدودة أو النهايات غير النافذة للمعدات، يجب اتخاذ الإجراءات الخاصة التي تضمن تنظيفها على نحو فعال وعدم السماح بحدوث خطر يهدد سلامة الحليب.

8- مراقبة التشغيل

يتضمن هذا البند المبادئ المتعلقة بمراقبة التشغيل والتي يؤدي تطبيقها إلى الوفاء بالمستويات المقبولة من المخاطر ذات العلاقة والمحددة كأهداف لسلامة الأغذية و/أو الأهداف والمعايير ذات العلاقة، أو معايير المنتجات النهائية التي تقررت للتعبير عن مستوى الوقاية بشأن أوضاع محددة.

8-1 مراقبة المخاطر في الأغذية

إن مجموعة إجراءات الرقابة يجب أن تراقب بفعالية المخاطر المحددة في الحليب ومنتجاته. إن مجموعة إجراءات الرقابة يجب تصميمها بطريقة منتظمة وأن المجموعة المختارة يجب تطويعها تبعاً للحالة الصحية للحليب والمواد الخام المستخدمة مع مراعاة المخاطر موضع الاهتمام والمتعلقة بالكائنات الحية الدقيقة والعناصر الكيميائية والفيزيائية وبتحديد أهداف سلامة الأغذية و/أو الأهداف والمعايير ذات العلاقة.

8-1-1 تحديد المخاطر وتقيييمها

8-1-1-1 يجب تحديد جمع المخاطر المحتملة، ويجب القيام بذلك قبل اختيار إجراءات الرقابة وهي تمثل الخطوة الأولي في تحليل المخاطر.

8-1-1-2 يجب تقييم كل من المخاطر المحتملة لتحديد مدى شدة آثارها السلبية على الصحة والاحتمالات المعقولة لحدوثها.

إن المخاطر المحتملة التي يتم تحديدها بأن لها آثاراً سلبية على الصحة و/ أو يحتمل أن تحدث، يجب إيخضاعها للمراقبة بواسطة نظام إجراءات الرقابة.

8-1-2 اختيار إجراءات الرقابة

في أعقاب تقييم المخاطر، يجب اختيار إجراءات الرقابة ومجموعات هذه الإجراءات التي من شأنها درء المخاطر أو إلغاؤها أو تقليلها إلى المستويات المقبولة.

8-1-3 وضع معايير العملية

يجب وضع معايير عملية إجراءات الرقابة حتى يتسنى تطبيق العملية بأسلوب يلبي الأداء المطلوب، أي تضمن التنفيذ الملائم لإجراءات المكافحة.

8-2 الجوانب الرئيسية لأنظمة الرقابة الصحية

8-2-1 مراقبة درجة الحرارة والوقت

إن المنتجات، بدءاً من عملية إنتاج الحليب وانتهاءً بالمنتجات النهائية، يجب تخزينها في درجات حرارة ملائمة ولفترات مناسبة بحيث يكون نمو أو تطور مخاطر سلامة الأغذية في حدودها الدنيا وأن تضر بملاءمة المنتجات.

8-2-1-1 إدارة المنتجات داخل المصنع

أ) الحليب الوارد

- عند وصول الحليب إلى المصنع، وبافتراض أن التصنيع اللاحق لايسمح بغير ذلك، يجب تبريد الحليب وحفظه عند درجة الحرارة الضرورية للحد من أي زيادة للميكروبات فيه.
- يجب تطبيق مبدأ " الوارد أولاً يصنّع أولاً".

ب) المنتجات الوسيطة

- إن المنتجات الوسيطة التي تخزن قبل التصنيع اللاحق يجب، مالم يكن هذا التصنيع اللاحق لايسمح بذلك، حفظها وفق الظروف التي تحد/أو تمنع من نمو الميكروبات أو المضي في تصنيعها ضمن فترة زمنية قصيرة.
- يجب أن تكون هناك دورة تخزين ملائمة تستند على مبدأ " الداخل أولاً، خارج أولاً".

8-2-1-2 توزيع المنتجات النهائية

من الضروري حفظ الحليب ومنتجاته عند درجة الحرارة الملائمة حتى يتسنى الحفاظ على سلامته وملاءمته بدءاً من تعبئته حتى استهلاكه أو إعداده للاستهلاك.

8-2-1-3 تحديد مدة الصلاحية

تقع على الجهة المصنعة مسؤولية تحديد مدة الصلاحية للمنتجات وظروف تخزينها. إن تحديد مدة الصلاحية هو إجراء رقابي يكون في العديد من الحالات حاسماً بشأن سلامة وملاءمة المنتجات، وتعتبر ظروف التخزين النظيرة جانباً تكميلياً لمدة صلاحية المنتجات.

8-2-2 خطوات العملية المحددة

يتضمن أمثلة على العمليات المستخدمة أثناء تصنيع منتجات الحليب التي يمكن أن تحكم الأخطار التى يحتمل أن تحدث، وتشمل هذه العمليات عوامل خارجية وداخلية يمكن أن تؤثرفي نمو الكائنات الحية الدقيقة.

يقصد بالعوامل الخارجية، العوامل التي تؤثر على المنتجات في المحيط الذي توجد فيه الأغذية، ومن الأمثلة على ذلك درجة الحرارة والوقت والرطوبة النسبية للهواء. أما العوامل الداخلية فيقصد بها تلك العوامل في داخل المنتجات ذاتها (مصفوفة الأغذية)، والتي تتأثر بالعوامل الخارجية أو تكون نتيجة لها وبالتالي يكون لها تأثير على نمو و/أو بقاء الكائنت الحية الدقيقة. من الأمثلة على ذلك، النشاط المائي والرقم الهيدروجيني وتوافر المغذيات، وتنافس الكائنات المجهرية والبكتيريوسينات أو معيقات النمو الأخرى.

8-2-3 الكائنات الحية الدقيقة والمواصفات الأخرى

إن معايير الكائنات الحية الدقيقة بما فيها تلك المستخدمة للتأكد من التطبيق الفعّال لإجراءات الرقابة ضمن إطار مبادئ تحليل المخاطر ونقاط الضبط الحرجة يجب أن يتم وضعها، حيثما تطبق تلك المعايير، وفقاً للخطوط التوجيهية الصادرة عن لجنة دستور الأغذية 21، بما في ذلك استخدام نُهج تقييم المخاطر كما حددت في الخطوط التوجيهية الصادرة عن لجنة دستور الأغذية.

8-2-3-3 الحليب الوارد

أ) يجب على الجهات المصنعة أن تضع معايير للحليب الوارد التي تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام النهائي للحليب والظروف التي أحاطت بإنتاجه.

ب) يجب أن تكون الإجراءات التصحيحية المتخذة بشأن عدم الالتزام بمعايير الحليب الوارد متكافئة مع الأخطار المحتملة الناجمة عن عدم الامتثال.

8-2-3-4 معايير الكائنات الحية الدقيقة

قد يكون من الضرورى وضع معايير للكائنات الحية الدقيقة عند نقاط مختلفة في العملية بشأن تنفيذ تصميم مجموعات إجراءات الرقابة وللتثبت من أن نظام الرقابة ينفذ على الوجه الصحيح.

8-2-4 التلوث المتداخل بالكائنات الحية الدقيقة

8-2-4-1 إن تدفق المنتجات والمكونات داخل المعدات وخلال وحدة التصنيع يجب أن تبقى في سلسلة متعاقبة بدءاً من استلام المادة الخام حتى تعبئة المنتجات النهائية لتلافي التلوث المتداخل.

8-2-4-2 يجب أن يكون هناك فصل واضح بين المناطق، حسب مختلف مستويات مخاطر التلوث.

5-2-8 التلوث الفيزيائي والكيميائي

يجب اتخاذ التدابير الوقائية لتقليل مخاطر تلوث الحليب ومنتجاته بعناصر خطرة وكيميائية وبمواد غريبة.

يتطلب تلافي تلوث الحليب ومنتجاته أثناء عملية التصنيع بالملوثات الفيزيائية والكيميائية مراقبة فعّالة لصيانة المعدات والبرامج الصحية ومراقبة الأفراد العاملين ورصد المكونات وعمليات التصنيع.

3-8 مدخلات الإنتاج (باستثناء الحليب)

يجب شراء المكونات المستخدمة في تصنيع منتجات الحليب تبعاً للمواصفات ويجب التثبت من مطابقتها لهذه المواصفات.

من المفضل أن تُحدّد مواصفات المواد الخام وذلك لأن استخدامها يؤدي إلى إنتاج منتجات سليمة وملاءمة، ويجب عدم قبول المواد الخام إذا عرف أنها تحتوي على ملوثات كيميائية أوفزيائية أو ملوثات من الكائنات الحية الدقيقة التي لايمكن تقليصها إلى المستوى المقبول بالفرز العادى و/أو التصنيع، ولذا، يجب، عند الحاجة، معاينة المواد الخام وفرزها قبل التصنيع. يجب التثبت من أية متطلبات تقضي بتلبية المواد الخام لمواصفات السلامة والملاءمة، وذلك بصورة دورية.

8–3 المياه

يجب أن تكون لدى منشآت تصنيع منتجات الحليب مياه شرب مطابقة لاشتراطات المواصفة القياسية الأردنية 1214وذلك قبل استخدامها الأول.

9– الصيانة والصحة العامة في المنشأة

9–1 الصيانة والتنظيف

9–1–1 يجب الإبقاء على مناطق التصنيع جافة قدر المستطاع.

إن استخدام وسائل التنظيف الجافة وتقليل استخدام المياه في مناطق التصنيع يساعد على تلافي انتشار الملوثات بسبب المياه.

لد عرفت أن التنظيف الرطب (بخلاف التنظيف في المكان) يؤدي إلى تلوث منتجات الحليب بسبب تكون الرذاذ.

9–1–2 إن جميع المنتجات الغذائية التي تلامس الأسطح في الأنابيب والمعدات، بما في ذلك تلك المناطق التي يصعب تنظيفها كالصمامات الفرعية وصمامات المعاينة ومصفاة الغمر في الحشوات (Overflow Siphons In Fillers) يجب تنظيفها تماماً.

9–2 برامج التنظيف

يجب تنفيذ برنامج روتيني للتثبت من كفاءة عملية التنظيف.

إن جميع المعدات والأدوات المستخدمة في عملية التصينع يجب، حسب الحاجة، تنظيفها وتطهيرها وغسلها بالمياه التي تكون سليمة وملاءمة للغرض المطلوب (ما لم تشر تعليمات

جهات التصنيع إلى أن الشطف بالمياه ليس ضرورياً) ثم تنشيفها وتجفيفها بالهواء حسب الحاجة.

10- النظافة الشخصية في المنشأة

لاتوجد اشتراطات خاصة غير تلك الواردة في المواصفة القياسية الأردنية 2003/493.

11- النقل

11-1 المتطلبات

إن المنتجات المشمولة بهذه المواصفة القياسية الأردنية يجب نقلها في مجموعات زمنية وحرارية لايؤثر سلباً على السلامة وملاءمة المنتجات.

11-2 الاستخدام والصيانة

في حالة المنتجات المبردة، يجب تبريد مقصورة المنتجات المركبة قبل تحميل المنتجات ويجب الإبقاء على مقصورة المنتجات في درجة حرارة ملائمة في جميع الأوقات بما في ذلك أثناء التفريغ

12- المعلومات المتعلقة بالمنتجات وتوعية المستهلك

12-1 يجب وضع بطاقة بيان لمنتجات الحليب وفقاً للمواصفة القياسية الأردنية 9 والمواصفة القياسية الأردنية 1756 والبند المتعلق ببطاقة البيان في مواصفات الحليب ومنتجاته.

12-2 ما لم يشر إلى السلعة بأنها تصصلح على المائدة في ظروف درجة الحرارة العادية، يجب أن تتضمن بطاقة بيانها بياناً فيما يتعلق بضرورة تبريد السلعة أو تجميدها.

12-3 يجب وضع بطاقة بيان لمنتجات الحليب الخام بما يوضح أنها مصنوعة من الحليب الخام تبعاً للاشتراطات الوطنية في البلد الذي تباع فيه.

13- التدريب

يجب تدريب منتجي الحليب والعاملين المشتغلين في جمع الحليب ونقله وبيعه بالتجزئة، حسب الحاجة، وأن تكون لديهم الخبرات الملائمة في المجالات التالية:

- صحة الحيوانات واستخدام الأدوية البيطرية.
- تصيمع الأعلاف واستخدامها (وبتحديد أكثر الأعلاف المخمرة).
- إدارة القطعان.
- الحلب الصحي.

خزن الحليب ومداولته وجمعه ونقله (تنظيف صهاريج التخزين واشتراطات الحرارة وإجراءات المعاينة وسواها).

- أخطار الكائنات الحية الدقيقة والأخطار الكيميائية والفيزيائية وإجراءات مكافحتها.

ATTITUDES OF MANAGEMENT TOWARDS CONSTRAINTS OF THE APPLICATION QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN DAIRY INDUSTRY IN JORDAN (SURVEY STUDY FOR AMMAN- ZARQA REGIONS)

By
Basma Faitouri Almaktoof Abdul Karim

Supervisor
Dr. Dokhi Abdul Rahim Hunaiti

Co-Supervisor
Dr. Malik Saleh Haddadin

ABSTRACT

The study aims at identifying trends of management towards the obstacles of applying production quality management system in Jordan's dairy in the Zarqa area، in Jordan. To achieve the objectives of the study، Amman comprehensive survey on was used on all large and medium factories that specialize in the production of milk and dairy products amounted to 46 mill tons. The SPSS program was utilized to analyze the data using descriptive statistical methods relating loops to the standard deviation and the mean. Using the Spearman correlation coefficient and analysis of variance found a Cronbach alpha coefficient equal to 88%، a high level of credibility to conduct the study.

The results showed that 91% of the respondents were male with 48% of the age groups ranging between 26 and 35 years old; 28% were in the age range from 36 to 45. The educational level for respondents was 59% with a BA and 35% with a diploma. The local main market of companies' products was about 87%. The results showed that the trends of management about the commitment of senior management were high. Moreover، the attitudes of management toward of constraints and ways to support the application of a high-quality system were approved and high.

The study recommended the creation of a competitive environment between dairy plants to encourage the application of quality systems in the food industry. Training should be intensified in the field and with statistical methods for measuring quality and quality control in administrative processes and productivity to upgrade the dairy industry. The industry should work to involve administrative staff members with decision-making process in their field of specialization and to conduct research about the scientific and technical aspects to organize the quality management.